



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH PROJEKTU VÝSTAVBY NOVÉHO
SKLADOVACÍHO PROSTORU**

THE PROJECT PROPOSAL FOR CONSTRUCTION OF NEW STORAGE SPACE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dominik Musil

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Dominik Musil**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh projektu výstavby nového skladovacího prostoru

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zpracování návrhu projektu výstavby nového skladovacího prostoru s využitím metodiky projektové řízení.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978--19-809618-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem projektu na výstavbu nového skladovacího prostoru za pomoci nástrojů projektového řízení. V první části jsou teoreticky vysvětleny všechny nástroje, které jsou později využity pro zpracování projektu. Druhá část se zabývá představením a analyzováním aktuální situace firmy. Projekt končí poslední částí, která zachycuje samotný postup při realizaci projektu.

Abstract

The bachelor's thesis deals with the design of a project for the construction of a new storage space with the help of project management tools. The first part theoretically explains all the tools that are later used for project processing. The second part deals with the introduction and analysis of the current situation of the company. The project ends with the last part, which captures the actual process of project implementation.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, plánování projektu, sklad

Key words

Project management, project, project planning, storage

Bibliografická citace

MUSIL, Dominik. *Návrh projektu výstavby nového skladovacího prostoru* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127594>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé práce panu doc. Ing. Radkovi Doskočilovi, Ph.D., MSc za důležité rady a poznatky, které mi udělil při psaní bakalářské práce.

Obsah

Úvod	9
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	10
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Základní pojmy z projektového managementu	11
1.1.1 Projekt.....	11
1.1.2 Projektový imperativ.....	13
1.1.3 Životní cyklus projektu.....	14
1.1.4 Zainterесované strany	14
1.1.5 Rozpočet projektu	15
1.2 Vybrané metody a techniky řízení projektů	16
1.2.1 Identifikační listina	16
1.2.2 Logický rámec	17
1.2.3 WBS (Work breakdown structure)	18
1.2.4 Ganttův diagram	19
1.2.5 Metoda RIPRAN.....	20
1.3 Vybrané metody strategické analýzy	22
1.3.1 SLEPT analýza	22
1.3.2 Porterův model.....	22
1.3.3 Metoda 7S	24
1.3.4 SWOT analýza.....	26
2 Analýza současného stavu	28
2.1 Základní informace o společnosti	28
2.2 Základní informace o pobočce v České republice	29
2.3 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza.....	30
2.3.1 Sociální faktory.....	30

2.3.2	Legislativní faktory.....	30
2.3.3	Ekonomické faktory.....	31
2.3.4	Politické faktory.....	31
2.3.5	Technologické faktory	31
2.4	Analýza oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil.....	33
2.4.1	Stávající konkurence.....	33
2.4.2	Nová konkurence	33
2.4.3	Vliv odběratelů	33
2.4.4	Vliv dodavatelů.....	33
2.4.5	Substituční produkty	34
2.5	Analýza vnitřního prostředí - analýza 7S.....	34
2.5.1	Strategie	34
2.5.2	Organizační struktura firmy.....	34
2.5.3	Informační systémy.....	36
2.5.4	Styl řízení	36
2.5.5	Spolupracovníci	36
2.5.6	Schopnosti.....	36
2.5.7	Sdílené hodnoty	37
2.6	SWOT analýza	37
2.6.1	Silné stránky	37
2.6.2	Slabé stránky.....	37
2.6.3	Příležitosti	38
2.6.4	Hrozby	38
3	Vlastní návrhy řešení.....	40
3.1	Identifikační listina.....	40
3.2	Logický rámec.....	42

3.3	WBS	44
3.3.1	Příprava projektu.....	44
3.3.2	Povolení stavby.....	45
3.3.3	Smlouva se stavební firmou.....	46
3.3.4	Realizování projektu	46
3.3.5	Stavba.....	47
3.3.6	Zkolaudování skladu.....	48
3.4	Časová analýza projektu	49
3.4.1	Časová osa	49
3.4.2	Harmonogram projektu.....	50
3.4.3	Ganttův diagram	50
3.4.4	Síťový graf projektu.....	51
3.5	Zdrojová analýza projektu.....	51
3.5.1	Raci matice	52
3.5.2	Registr zainteresovaných stran	53
3.6	Nákladová analýza projektu.....	54
3.6.1	Rozpočet	54
3.6.2	Financování projektu	55
3.7	Analýza rizik projektu.....	57
3.7.1	Identifikace rizika	57
3.7.2	Kvantifikace rizika.....	58
3.7.3	Snížování rizika	60
3.7.4	Celkové posouzení rizik.....	62
	Závěr	63
	Seznam použitých zdrojů	64
	Seznam grafů.....	67

Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	69
Seznam příloh.....	70

ÚVOD

Bakalářské práce se zaměřuje na zpracování projektu výstavby nového skladovacího prostoru, pomocí metod projektového řízení. Projekt bude určený pro firmu Autotransporti Rutilli Adolfo S.r.l., která se zabývá převážně přepravou textilního zboží. Firmu velmi dobře znám, protože zde pracuji po celou dobu svého studia a proto vím, že pro firmu může být tento projekt přínosem, jelikož mají nyní veliký nedostatek skladovacího prostoru.

Práce se skládá ze 3 částí. V první části se budu nejprve věnovat teoretickému vysvětlení projektu a životnímu cyklu projektu. Potom se zaměřím na vysvětlení všech potřebných metod a analýz, které náleží projektovému řízení.

Druhá část pojednává o představení a znázornění organizační struktury firmy, jak v České republice, tak i hlavní centrály firmy v Itálii. Firmu budu poté zkoumat jako celek, zhodnotím konkurenční prostředí a vnější faktory, které působí na firmu. Analýzu zakončím pomocí SWOT analýzy, kde se například projeví silné a slabé stránky firmy.

V poslední části se budu věnovat samotnému zpracování projektové fáze. Budou zde znázorněny pro projekt důležité informace, které se nachází v identifikační listině a logickým rámci. Potom za pomoci WBS graficky znázorním jednotlivé pro projekt důležité úkoly. Pomocí metody RIPRAN zanalyzuji rizika, které by mohli nastat při realizování projektu. Sestavím tabulky pro zainteresované strany a raci matici. Vytvořím časovou řadu a harmonogram projektu. A na závěr budu řešit financování projektu včetně odhadovaného rozpočtu.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cíl bakalářské práce je zpracovat návrh projektu výstavby nového skladovacího prostoru s využitím metodiky projektového řízení. Důvodem iniciování toho projektu je nedostatek skladovacího prostoru v nynějším skladu firmy Autotransporti Rutilli Adolfo S.r.l. Uskutečněním tohoto projektu plánuji dosáhnout těchto přínosů: zvětšení místa skladovacích prostorů, nájezdové rampy pro kamiony a dodávky, lepší zorganizování skladování, zrychlení a zjednodušení práce.

Pro dosažení hlavního cíle byly definovány následující cíle dílčí:

- Zpracování strategické analýzy firmy, ve které se projekt plánuje a realizuje
- Zpracování časové analýzy projektu
- Zpracování zdrojové analýzy projektu
- Zpracování nákladové analýzy projektu
- Zpracování rizikové analýzy projektu

K dosáhnutí hlavního cíle je za potřebí aplikovat, jak obecné metody, tak i speciální metody z oblasti projektového řízení a strategického managementu.

Mezi obecné metody projektu řadíme například analýzu, syntézu, řízené rozhovory, pozorování atd.

Do metod strategického řízení patří metoda 7S, Porterův model a SLEPTE analýza. Nakonec je použita SWOT analýza, která všechny metody shrne a ukáže nám to nejdůležitější.

A poslední jsou metody projektového řízení, kam patří identifikační listina, logický rámec, WBS, registr zainteresovaných stran, raci matice, časová analýza včetně ganttova diagramu a nákladová analýza. Nakonec je použita metoda RIPRAN, která zhodnocuje možná rizika projektu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na seznámení s teorií náležitých metod a analýz, které patří do projektového řízení. Veškeré pojmy uvedené v této části jsou později využity k analýze či ve vlastních návrzích řešení.

1.1 Základní pojmy z projektového managementu

V této kapitole vysvětluji základní pojmy, které se objevují v projektovém managementu.

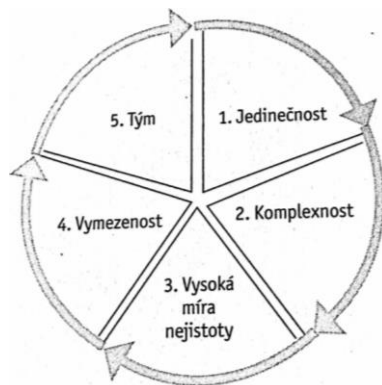
1.1.1 Projekt

Pojem projekt má spoustu významů. Každý autor, instituce či společnost, která se zabývá projektovým řízením má vlastní definici. Proto jsem vybral některé definice od vybraných autorů.

„Projekt je představován jedinečnou množinou koordinovaných aktivit s vymezenými počátečními a koncovými body a realizovanou jednotlivcem nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového rozvrhu, nákladů a výkonových parametrů.“ (Chvalovský a kol., 2005, s. 17)

„Projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod.“ (Štefánek a kol., 2011, s. 12)

„Jinou formou definice pojmu projekt může být jeho vymezení na základě pěti atributů. Těmito atributy jsou jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým.“ (Štefánek a kol., 2011, s. 12)

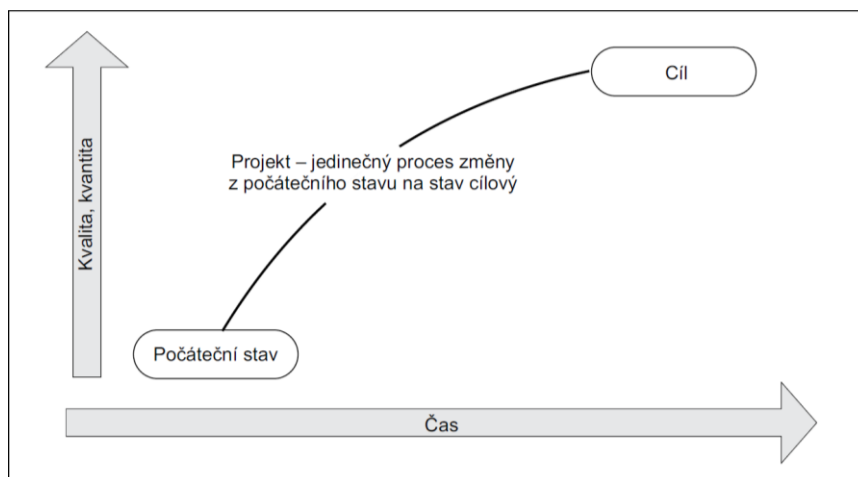


Obrázek 1: Atributy projektu
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 12)

„Projekt lze charakterizovat jako jakýkoliv jedinečný sled činností, který má definován:

- *Specifický cíl, kterého má být realizací dosaženo*
- *Datum začátku a konce (časové omezení)*
- *Limit čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. “ (Doskočil a kol., 2013, s. 14)*

„Každý projekt by měl mít, kromě návaznosti na vyšší strategii organizace, v níž je realizován, svou vlastní strategii dosažení definovaných přínosů. Projekt je v podstatě jedinečným procesem změny ze stavu výchozího do stavu cílového.“ (Doležal a kol., 2012, s. 63)



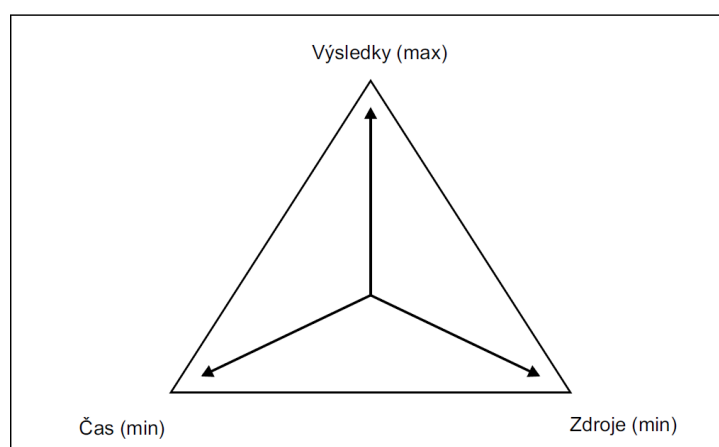
Obrázek 2: Sled činností projektu
(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 64)

1.1.2 Projektový imperativ.

V souvislosti s projekty pracujeme s tzv. třemi hlavními pojmy:

- Výsledky.
- Čas.
- Zdroje (Doležal a kol., 2012, s. 66).

Tyto pojmy jsou spolu provázané, když se změní jedna složka, tak na to ostatní dvě složky reagují, což zaručuje rovnováhu projektu a tím i klíč k úspěšnému projektu (Doležal a kol., 2012, s. 66).



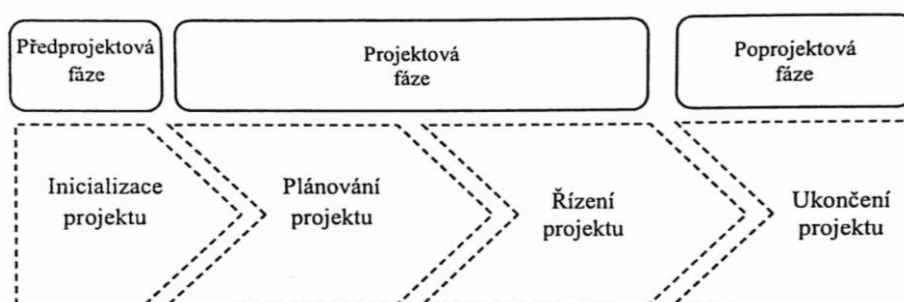
Obrázek 3: Projektový imperativ
(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 66)

1.1.3 Životní cyklus projektu

Projekt má charakter procesu, který se během svého působení vyvíjí a prochází určitými fázemi:

- Předprojektová fáze – strategické úvahy, analýza a studie.
- Projektová fáze – plánování a řízení.
- Poprojektová fáze – ukončení a rozbor projektu (Doskočil a kol., 2013, s. 16).

Každá jednotlivá fáze projektu je velmi důležitá a neměla by se podcenit, jelikož by to mohlo vést k neúspěšnému projektu. Nejvíce opomíjená fáze bývá poprojektová fáze, jelikož většina lidí si myslí, že projekt končí odevzdáním, ale to není pravda. Měly by se splnit všechny náležitosti, a hlavně ponaučení z chyb, které se v projektu udělaly (Štefánek a kol., 2011, s. 23).



Obrázek 4: Životní cyklus projektu
(Zdroj: Doskočil a kol., 2013, s. 16)

1.1.4 Zainteresované strany

„Zainteresovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, případně jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky.“
(Doležal a kol., 2011, str. 49)

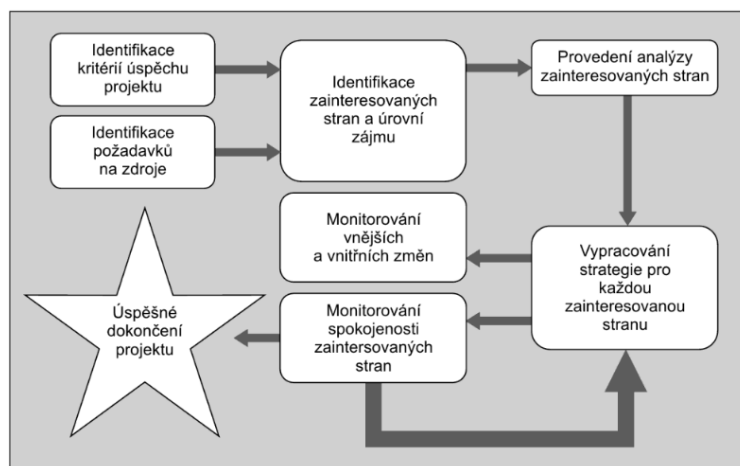
Z hlediska významnosti můžeme zainteresované strany rozdělit do dvou skupin. Jedná se o primární a sekundární. Mezi primární můžeme zařadit vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky a obchodní partnery. Do sekundární skupiny patří veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenti a další (Štefánek a kol., 2011, s. 27).

Analýza zainteresovaných stran má za úkol najít zájmové skupiny, které jsou pro projekt klíčové (tzn. největší vliv). Analýzu zobrazíme v matici, kde umístíme od vrchu nejvíce zainteresované strany. Matice má následující podobu.

Tabulka 1: Zainteresované strany

(Štefánek a kol., 2011, str. 33)

Skupina	Zájmy	Vliv + / - / ?	Priorita (číselná škála)
Primární zainteresované strany			
Klienti			
Sekundární zainteresované strany			
Město			



Obrázek 5: Proces řízení zainteresovaných stran

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 51)

1.1.5 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je jeden z klíčových faktorů pro rozhodnutí o tom, zda budeme projekt realizovat nebo ne. Tímto se řadí mezi nejdůležitější prvky projektu. Dále také slouží ke sledování souladu s dílčími dodávkami a také pro kontrolu postupu projektu. Rozpočet může být také v průběhu projektu obnoven nebo pozměněn, avšak jen za předpokladu dodržení schválených projektových dokumentů (Svozilová, 2016, s. 176).

Rozpočet může být sestaven ve dvou fázích a to:

- Konceptuální fáze – podklad pro cenová jednání a uzavření kontraktu, úroveň přesnosti je však menší, jelikož se jedná o předběžný rozpočet
- Plánovací fázi – součást plánu projektu s maximální přesností (Svozilová, 2016, s. 176).

1.2 Vybrané metody a techniky řízení projektů

V této kapitole popisují vybrané metody a techniky, které jsou důležité pro řízení projektů.

1.2.1 Identifikační listina

Identifikační listina projektu je dokument, který slouží k nastartování samotného projektu. Obsahuje nejdůležitější informace a slouží jako předloha projektu, kde je například uvedena výše rozpočtu a jaký je hlavní cíl projektu. Z identifikační listiny vychází veškeré další kroky k realizaci a postupu projektu. Pokud dojde k nějakému odchýlení od listiny (například přesáhnutí rozpočtu) dochází tím pádem k velmi významné změně v projektu, která se musí řešit.

Podob identifikačních listin je více množství. Můžou být více podrobné ale také zase méně podrobné. Každá firma má vlastní styl tvoření identifikačních listin. Ovšem jsou položky, které by neměly chybět v žádné listině jako například cíl a milníky projektu (Doležal a kol., 2013, s. 39).

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?</i>
Název projektu:	<i>Jak budeme projektu říkat?</i>		
Identifikační číslo projektu:	<i>Jaké je identifikační číslo v rámci organizace (pokud je)?</i>		
Priorita vůči ostatním projektům:	<i>Jaká je priorita daného projektu?</i>		
Přínosy:	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>		
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>		
Výstupy projektu:	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>		
Plánované interní náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady (člíd nebo Kč)?</i>	Plánované externí náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí náklady (nákup zboží a služeb – Kč, €)?</i>
Plánovaný termín zahájení:	<i>Kdy by měl projekt začít?</i>	Plánovaný termín dokončení:	<i>Kdy by měl projekt skončit?</i>
Hlavní milníky:	<i>Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně termínů?</i>		
Lokalizace projektu:	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>		
Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>		
Schválené výjimky:	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>		
Zadavatel projektu:	<i>Čí požadavek/potřeba by měly být naplněny?</i>		
Sponzor projektu:	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>		
Další členové řídicího výboru:	<i>Kdo další je členem řídicího výboru projektu?</i>		
Manažer projektu:	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>		
Tým řízení projektu:	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>		
Odměny projektového týmu:	<i>Budou stanoveny nějaké odměny projektovému týmu?</i>		

Obrázek 6: Identifikační listina

(Zdroj: Doležal a kol., 2013, s. 41)

1.2.2 Logický rámec

Metoda, která je mezinárodně uznávaná a používaná pro přehledné zmapování záměrů, očekávání a uvádění je v souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Dále je to také postup, který nám stručně, přehledně a srozumitelně popíše náš projekt a pomůže nám stanovit cíl. Navíc je tato metoda lehce naučitelná a ušetří nám spoustu času a úsilí při řízení projektu (Štefánek a kol., 2011, s. 43–45).

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

Obrázek 7: Logický rámec
(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 68)

Záměr – popisuje příčinu projektu a odpovídá na otázku proč chceme dosáhnout níže uvedené věci.

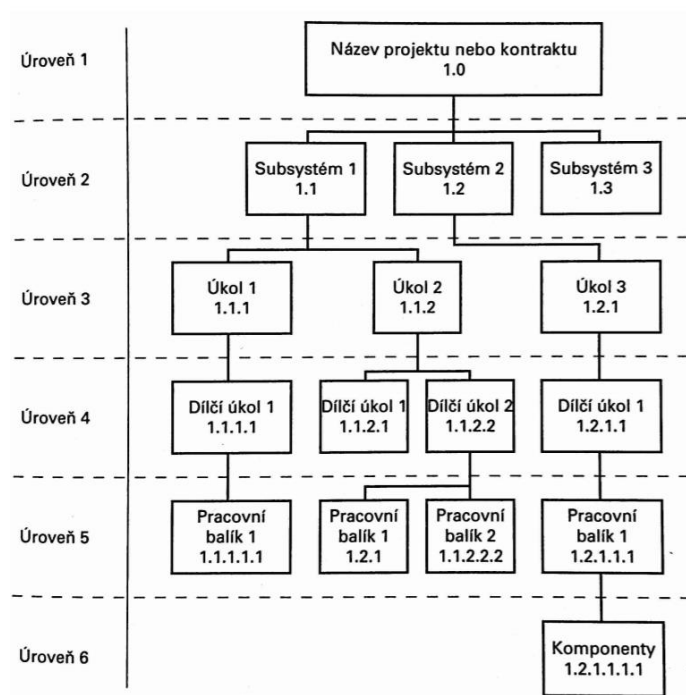
Cíl – popisuje stručně zaměření projektu a odpovídá na otázku čeho chceme dosáhnout realizací projektu.

Výstupy – specifikují, co konkrétně bude prodáno, co bude projektový tým realizovat a za co ponese zodpovědnost

Klíčové činnosti – jsou na nejnížší úrovni logického rámce a ukazují, jak bude výstupů dosaženo (Štefánek a kol., 2011, s. 43–45).

1.2.3 WBS (Work breakdown structure)

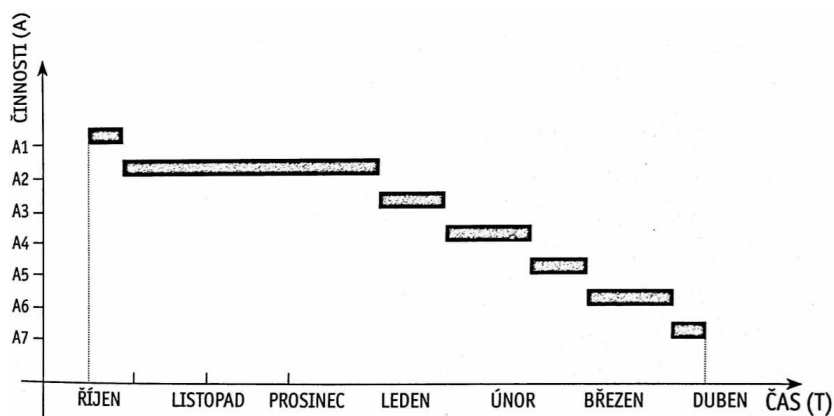
WBS je metoda, která strukturuje problémy do menších skupin, čímž umožňuje lepší kontrolu nad daným projektem, vyhnutím se chyb a děláním zbytečných věcí. Strukturování však musí odpovídat časové náročnosti, požadovaným zdrojům a nákladům projektu. WBS má podobu nekvantifikovaného stromu významnosti (Štefánek a kol., 2011, s. 109).



Obrázek 8: WBS
(Zdroj: Taylor, 2007, s 61)

1.2.4 Ganttův diagram

Grafická technika, která ilustruje vztah mezi činnostmi a časem. Zobrazuje se v horizontálním úsečkovém grafu a činnosti jsou zde řazeny od shora dolů v pořadí, jak jsou realizovány ve skutečnosti (Štefánek a kol., 2011, s. 109).



Obrázek 9: Ganttův diagram
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 114)

Mezi výhody této techniky můžeme řadit:

- jednoduché pro nakreslení a čtení,
- užitečný nástroj pro přehled činností projektu,
- vhodné pro statistické prostředí atd. (Štefánek a kol., 2011, s. 109)

U této techniky jsou však také nevýhody jako:

- nepřehledné pro stovky či tisíce činností,
- obtížná manuální aktualizace při provádění změn,
- nesrovná časové hledisko s náklady atd. (Štefánek a kol., 2011, s. 109)

1.2.5 Metoda RIPRAN

„Metoda RIPRAN (Risk PROject ANalysis) slouží k podpoře systematického provádění analýzy rizik systémovým způsobem tak, aby analýza rizik byla realizována kvalitně a dosáhlo se efektivního výsledku v rámci řízení rizik projektů v dostupném čase, případně i v jiných firemních procesech“ (Ripran, 2019).

Metoda RIPRAN se skládá ze čtyř základních kroků, a to:

1. Identifikace nebezpečí projektu,
2. Kvantifikace rizik projektu
3. Reakce na rizika projektu
4. Celkové posouzení projektu (Doležal a kol., 2012, s. 90)

1. Krok 1

Nejlepší způsob pro zobrazení identifikace nebezpečí je pomocí tabulky.

Nejprve si určíme hrozbu, která by mohla nastat. Poté si definujeme scénář, který nám říká, co by se mohlo stát, když by se daná hrozba opravdu naplnila.

Pořadí určení se však klidně může prohodit a začít tak scénářem a pak až hrozbou. Důležité je si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře (Doležal a kol., 2012, s. 90).

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen–duben.	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců.	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce.
2.

Obrázek 10: Tabulka pro první krok metody RIPRAN

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 90)

2. Krok

V rámci druhého kroku řešíme kvantifikaci rizika. Tabulka se rozšíří o tyto sloupce: pravděpodobnost, dopad na projekt a hodnota rizika (Doležal, 2012, s. 91).

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen–duben.	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců.	50 %	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce – penále 600 tis. Kč.	300 tis. Kč
2.

Obrázek 11: Tabulka pro druhý krok metody RIPRAN

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 91)

3. Krok

Ve třetím kroku přichází reakce na způsobené riziko. Cílem toho kroku je snížit riziko na přijatelné. Řešení návrhů na opatření může vypadat dle tabulky níže (Doležal a kol., 2012, s. 93).

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> Předpokládané náklady Termín realizace opatření Osob. odpovědnost (vlastník rizika) 	Nová hodnota sníženého rizika
1.	očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> 20 000 Kč vakcína očkování v lednu dohodnuto s podnikovým lékařem – odsouhlaseno zaměstnanci na pracovních poradách 	výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika
2.

Obrázek 12: Tabulka pro třetí krok metody RIPRAN

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 93)

4. Krok

Ve čtvrtém kroku následuje celkové vyhodnocení rizikovosti projektu. Zde zjistíme, jak moc je projekt rizikový. Pokud by byl projekt vysoce rizikový, tak by musela přijít velká opatření (Doležal a kol., 2012, s. 93).

1.3 Vybrané metody strategické analýzy

V této části vysvětlují vybrané metody, které spadají do strategické analýzy.

1.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se věnuje analýze externích faktorů, kterými by mohl být projekt ovlivněn, a to hned z pěti hledisek, což je patrné z názvu analýzy. Mezi tato hlediska patří:

- **Social** – sociální – demografické údaje, sociálně-kulturní aspekty, trh práce.
- **Legal** – legislativní a právní – existence a právní funkčnost právních norem, soudnictví.
- **Economic** – ekonomický – makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům, daně.
- **Policy** – politický – politická stabilita, zahraniční politika.
- **Technology** – technologický a technický – věda a výzkum, technologická úroveň (Ježková a kol., 2012, s. 37).

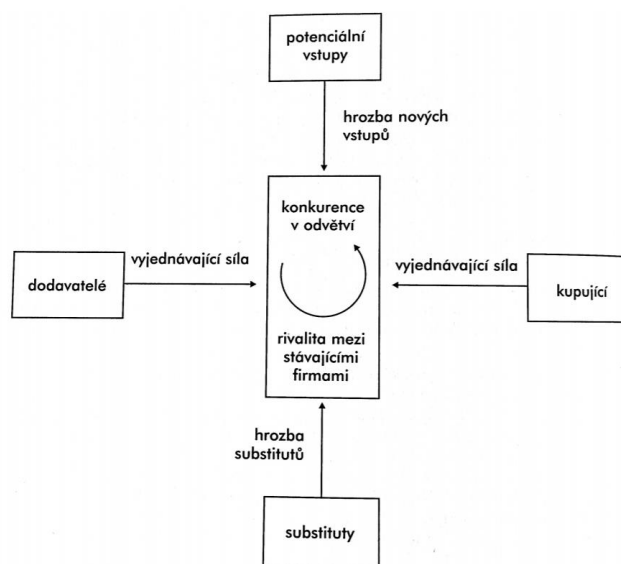
Výsledek této analýzy nám pomůže určit důležité faktory vnějšího prostředí, které by mohly ovlivnit projekt (Ježková a kol., 2012, s. 37).

1.3.2 Porterův model

Michael Porter vytvořil model, díky kterému zjistíme výnosnost podniku za pomoci analýzy pěti konkurenčních sil, kterými jsou:

- Vstup nových konkurentů do odvětví.
- Hrozby alternativních výrobků a služeb založených na další technologii.
- Vyjednávací síla kupujících.

- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Konkurence mezi společnostmi ustanovených na trhu (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 185).



Obrázek 13: Porterův model
(Zdroj: Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 186)

Podle Portera k založení nové společnosti a **potencionálnímu vstoupení** na trh, je zapotřebí splnění 6 hlavních překážek. Mezi které se řadí: úspora z rozsahu, diferenciaci výroby, potřeba kapitálů, jednorázové výdaje kupujících, nedostatek distribučních kanálů a další nákladové překážky (patentovaná technologie, suroviny za výhodné podmínky, vhodné umístění, prioritní právo na subvence, know-how). **Konkurence stávajících společností** je určena počtem a silou konkurence. Síla je ovlivněna množstvím a silou konkurentů, malou mírou růstu, vysoké náklady, žádná diferenciaci atd. **Substituty** určují strop pro ceny, které mohou požadovat po společnostech ve svém období bez toho, že by ztratila ziskovost. **Vyjednávací síla kupujících** spočívá ve snaze o snížení cen, zvýšení kvality výrobků nebo o lepší služby, což způsobuje menší ziskovost odvětví. Moc kupujících se zvyšuje při splnění následujících kritérií: kupuje velké množství, dobrá informovanost, malá zisková marže, žádná citlivost na náklady změn dodavatele atd. **Vyjednávací síla dodavatelů** mohou využít ve svůj prospěch to, že mohou hrozit zvýšením cen anebo snížením kvality, obzvlášť pokud je jen malé množství firem na stejném trhu. Jejich moc ještě stoupá se splněním

těchto kritérií: malá konkurence substitutů, diferencované výrobky, výrobky jsou rozhodující pro podnikatelskou činnost odvětví atd. (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 186-189).

1.3.3 Metoda 7S

Metoda 7S analyzuje kritické faktory, které ovlivňují úspěch firmy. Kritických faktorů je sedm a jsou na sebe přímo závislé a měly by se také stejně rozvíjet. Mezi tyto faktory řadíme strategii, strukturu, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení, systémy a sdílené hodnoty (Smejkal, Rais, 2010, s. 41).

Strategie

Vychází z představ majitelů, kteří rozhodují o tom, co budou vyrábět, jaký mají cíl a jakým směrem se chtějí vydat. Tyto hodnoty jsou měřitelné, tudíž za pomoci kontroly můžeme po určité časové době zjistit, zda dodržujeme náš nastavený cíl. Jeden ze základních cílů by měl být dosažení konkurenční výhody, což znamená lepší využití vlastních zdrojů oproti své konkurenci (Smejkal, Rais, 2010, s. 43).

Struktura

Úkolem organizační struktury firmy je správné rozdělení úkolů a určení pravomocí a kompetencí mezi zaměstnance. Dělí se na mnoho typů, například na liniovou a funkcionální strukturu.

- Liniová – rozdělení do několik úrovní, které jsou na sebe závislé, a z kterého jde vidět, kdo je nadřízený a kdo podřízený. Výhodou této strategie je rychlé rozhodování. Nevýhodou je však ten fakt, že se kladou vysoké nároky na vedoucí oddělení. Nemohou to být specialisté, ale zároveň by měli mít odborné znalosti ze všech činností ve firmě.
- Funkcionální – odstraňuje problém, který nastává v liniové struktuře a to tím, že specializuje řídicí funkce. To znamená, že práce jednoho vedoucího nahradí několik specializovaných odborníků, což umožňuje lepší určení odpovědnosti. Ovšem na úkor vyšších nákladů na realizaci (Smejkal, Rais, 2010, s. 45-46).

Systémy

Informační systémy se ve firmě používají ke sběru přenosu a zpracování dat, které v podniku probíhají (Smejkal, Rais, 2010, s. 49).

Styl

Mezi nejznámějšími typy stylů řízení řadíme:

- Autoritativní – značí se tím, že vedoucí se rozhoduje sám. Informace posbírání od podřízených, které si sám přebere a udělá finální rozhodnutí. Podřízení nemají možnost mluvit do tohoto rozhodnutí.
- Demokratický – tento styl umožňuje komunikaci mezi vedoucím a podřízenými. Podřízení jsou zapojeni do diskuze a mají možnost se vyjádřit. Vedoucí si však ponechává zodpovědnost za své konečné rozhodnutí. Výhodou tohoto stylu je osobní zaujetí pracovníků a nevýhodou ztracený čas při demokratickém rozhodování.
- Laissez-faire – v tomto stylu mají pracovníci volnost. Sami si rozdělují a určují postup práce, což může být výhodou, ale také nevýhodou. Vedoucí jim do práce zasahuje pouze minimálně (Smejkal Rais, 2010, s. 50).

Spolupracovníci

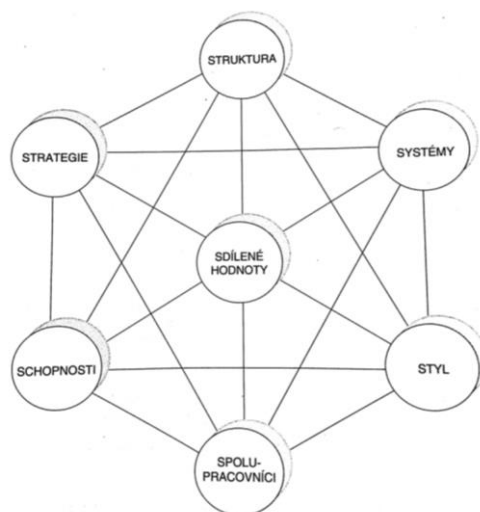
Lidé jsou hlavním zdrojem a zároveň i rizikem pro dosažení úspěchu firmy. Je velice důležité umět zaměstnance řídit a motivovat. Jenom tak může firma zvýšit svoji výkonnost. Dále je důležité vytvořit tu správnou kulturu ve firmě, aby se zaměstnanci cítili důležití a hrdí v kolektivu firmy (Smejkal, Rais, 2010, s. 50-51).

Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců firmy by se měly neustále rozvíjet a to nejen v technické nebo výrobní části, ale také ve vyšších pozicích. Rozšíření schopností pomůže firmě k lepším výsledkům a děláni menších chyb (Smejkal, Rais, 2010, s. 54).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty se dají nazvat také jako kultura firmy, která charakterizuje atmosféru uvnitř firmy. Je to neformální norma ovlivněná zaměstnanci firmy (Smejkal, Rais, 2010, s. 52).



Obrázek 14: Metoda 7S
(Zdroj: Smejkal, Rais, 2010, s. 42)

1.3.4 SWOT analýza

Analýza, která identifikuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) našeho projektu. Při sestavování této analýzy bychom měli být obezřetní, jelikož pokud nebudeme psát pravdivé informace, tak nám tato analýza nepomůže (Doležal a kol., 2012, s. 61).

Základní princip metody spočívá v určení významných faktorů vnějšího a vnitřního prostředí organizace a stanovení jejich vzájemné interakce, tedy jak mohou důležité silné a slabé stránky ovlivnit příležitosti a hrozby v prostředí organizace. Analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování organizace a současně pojmenovat výrazné problémy i možnosti pro rozvoj (Ježková a kol., 2012, s. 39).

Prvně se doporučuje začít s vnější analýzou, tedy s analýzou příležitostí a hrozeb. Příležitosti nám mohou pomoci ke zvýšení poptávky a zvýšení spokojenosti zákazníků, zatímco hrozby jsou přesný opak. Následně pokračuje vnitřní analýza, kde se analyzují silné a slabé stránky firmy. Silné stránky jsou ty, které přinášejí výhody zákazníkům a naší firmě. Slabé stránky jsou chyby ve vedení, které škodí firmě, snižují spokojenost

zákazníků, a tím se firma dostává do pozadí, jelikož některé ostatní firmy tyto chyby nedělají (Jakubíková, 2008, s. 103).

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	S Silné stránky Strengths	W Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	O Příležitosti Opportunities	T Hrozby Threats

Obrázek 15: SWOT analýza
(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 61)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole se na začátek budu věnovat představení společnosti jako celek, a poté se budu věnovat představení pobočky v České republice. Dále budu firmu analyzovat pomocí metod 7S, Porterova modelu, SLEPT a SWOT analýzy.

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Autotransporti Rutilli Adolfo S.r.l.
Rok vzniku:	1940
Sídlo:	Via 8 Marzo, 8 46014, Castelluccio – Mantova
Právní forma:	Società a Responsabilità Limitata (česky s.r.o.) (Rutilli supply chain, 2019).

Společnost byla založena ve 40. letech Guidem Rutillim seniorem. Firma se pomalu rozšiřovala až v 80. letech dosáhla velikost mezinárodní logistické a dopravní společnosti. Firmě k rozvoji silně pomohlo i to, že se dynamika velmi náročného trhu měnila ve prospěch logistických firem. Společnost vlastní řadu vozidel, které disponují nejmodernějšími řídicími a sledovacími systémy, a také nejnovější generací IT infrastruktur. Díky těmto technologiím se stávají ideálními partnery pro své klienty, kteří vyžadují flexibilitu, rychlost a bezpečnost doručení. Mezi činnostmi, které firma vykonává patří: příchozí zboží, skladování, vychystávání, balení, a to jak v prostorách společnosti, tak i na zahraničních platformách. V současné době firma také nabízí kompletní službu 3PL, která je přizpůsobená potřebám zákazníka.

Firma sídlí v Itálii, odkud zboží rozváží nejen po Evropě, ale také do Afriky. Převážně se jedná o oděvní zboží. Svými nasbíranými zkušenostmi a řadou investic se firma vypracovala na logistického partnera některých z nejdůležitějších společností v italském a evropském oděvním průmyslu.

Firma má kromě svého sídla v Itálii také několik poboček, a to v Maďarsku, Rumunsku, Portugalsku, Španělsku, Nizozemsku, Polsku, České republice a také v africkém Maroku. Díky tomuto velkému zastoupení dokážou rozvážet zboží téměř do každé země v Evropě.

2.2 Základní informace o pobočce v České republice

Podkapitola se zabývá krátkým přiblížením organizace.

Obchodní firma: RTL Europe Delivery CZ s.r.o.

Datum vzniku a zápisu: 12. května 2014

Sídlo: Škrobářenská 485/14, Trnitá, 617 00 Brno

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče.

Nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozování vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017).

Základní kapitál: 200 000 Kč

Jednatel: GUIDO RUTILLI, dat. nar. 22. listopadu 1964

Způsob jednání: Společnost zastupuje jednatel (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017).

2.3 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení vnějších faktorů, které působí na firmu.

2.3.1 Sociální faktory

Ačkoliv v Itálii klesá míra nezaměstnanosti, tak i přesto má firma problém najít nové zaměstnance. Nepomáhá tomu ani lokalita umístění centrálního skladu. Castelluccio je totiž malé italské město, které leží v kraji Lombardie. Město má pouze kolem 5000 obyvatel a jelikož zde firma působí už od roku 1940, tak už moc možností nemá. Proto se musí dívat i po jiných národnostech jako Polských, Maďarských, Španělských, Rumunských, Portugalských, Francouzských a taky Marockých.

Firma hledí na úroveň vzdělání pouze na vyšších pozicích, kde je přece jenom větší nutnost vzdělání a vyšší míra zodpovědnosti. Do skladu a na pozicích řidičů hledí především na zkušenosti a dřívější zaměstnání.

Stávajících zaměstnanců si firma váží a snaží se jim dopřát příjemné pracovní prostředí, ale také různé benefity (např. stravenky a oblečení) a firemní večírky či akce, aby zvýšili jejich spokojenost a tím si je i udrželi.

2.3.2 Legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že se firma zabývá dopravou, musí se tedy řídit následujícími nařízeními:

- Nařízení komise (EU) č. 581/2010 – stanovení maximálních časových úseků pro stahování příslušných údajů z přístroje ve vozidle a z karty řidiče.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 165/2014 – tachografy v silniční dopravě, zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 o záznamovém zařízení v silniční dopravě a o změně nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů na v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy.
- Nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 – záznamové zařízení v silniční dopravě.

Dále se firma musí řídit také Zákoníkem práce, Občanským zákoníkem, Zákonem o daních z příjmu a o dani z přidané hodnoty.

2.3.3 Ekonomické faktory

Z hlediska makrookolí má pozitivní vliv snižující se nezaměstnanost a rostoucí průměrná mzda. Lidé mají více peněžních prostředků, z čehož plyne zvýšený nákup dovezeného zboží. To má za následek zvyšující se tržby podniku.

Za nepříznivé vlivy makrookolí můžeme zařadit rostoucí míru inflace spojenou se snížením kupní síly peněz a zvýšení úrokových měr. Významným negativním vlivem je devizový kurz vůči euru. Měna za rok 2019 depreciovala, což zapříčinilo snížení dovozu zboží.








2.3.4 Politické faktory

Chod firmy je částečně ovlivněn i politickou situací v České republice.

Jelikož se jedná o mezinárodního přepravce, tak se firmy nejvíce dotýká problematika mezinárodního obchodu, dovozu a vývozu do zahraničí. Mezi další politické faktory, které mohou ovlivnit činnost firmy, můžeme zařadit cla, dovozní kvóty a popřípadě i embargo.

2.3.5 Technologické faktory

Podnik se zabývá převozem zboží, takže je pro něj nejdůležitější modernizování vozového parku, který vypadá takto:

VOZIDLO	TYP VOZIDLA	POČET PALET	OBJEM	VELIKOST
	Dodávka	7	25 mc	XS
	Kamion	15	45 mc	S
	Kamion	22	65 mc	M
	Kamion + Návěs	33	105 mc	L
	Kamion + Přívěs	37	110 mc	XL
	Kamion + Přívěs	38	120 mc	XXL
	Kamion + Velkoobjemový přívěs	38	125 mc	XXXL

Obrázek 16: Vozový park
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rutilli supply chain, 2019)

V tomto odvětví není moc příležitostí k inovaci, tudíž se firma zaměřuje akorát na pravidelnou údržbu a na vybavení kamionu potřebnými věcmi (např. navigace). Nejdůležitější je pro firmu postupná obměna vozového parku, jelikož fungují na trhu již dlouhou dobu, tak jsou některé jejich vozy staršího typu.

2.4 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil

V této analýze budu analyzovat konkurenční prostředí firmy a to z 5 klíčových faktorů.

2.4.1 Stávající konkurence

V České republice se nedá říct, že by firma měla nějakou konkurenci, jelikož se nezabývá klasickou balíkovou přepravou. Jediný možný blízcejší konkurenti mohou být přepravní společnosti jako DHL, LOGWIN nebo NO Limit, kteří jsou také dodavatelským řetězcem.

V Itálii patří mezi největší konkurenty firmy BRT S.p.A. a Autotrasporti De Girolami S.p.A.

2.4.2 Nová konkurence

Pravděpodobnost ohrožení firmy novou konkurencí je velmi mizivá. Firma je natolik velká, zkušená a zaběhnutá, že by ji žádný nový konkurent neměl ohrozit. Kromě toho má pevná spojení s významnými světovými značkami, kde je ještě menší riziko převzatí některou malou začínající firmou.

2.4.3 Vliv odběratelů

Firma si svých odběratelů nesmírně váží a dělají všechno proto, aby byly s jejich službami stále spokojeni. Bez svých stálých odběratelů by se firma takhle nedokázala probojovat do popředí, jako je tomu v současné době. Mezi hlavní odběratele firmy patří světové značky jako Marc O'Polo, Prada, Versace, Max Mara, Diesel, Calzedonia, Tezenis, Intimissimi a další.

2.4.4 Vliv dodavatelů

Jelikož se nejedná o klasickou výrobní firmu, ale pouze o přepravní firmu, tak proto není vliv dodavatelů nejdůležitější prvek. Přesto si jich firma váží, jelikož jim zaručují bezpečný chod firmy. Dodavatelé jim doručují kancelářské potřeby, internet, ale taky věci pro automobily, jako servis aut, oleje, vody do ostřikovačů atd.

Mezi přední dodavatele patří DPD, IN TIME, Vodafone, Business park Ponávka.

2.4.5 Substituční produkty

Vzhledem k tomu, že se jedná o přepravní firmu, která se nezabývá převozem klasických balíků jako většina firem v České republice, tak se nemusí bát toho, že by jí někdo ohrozil svým působením, anebo tím, že by se jí snažil vytlačit. Firma navíc převáží hlavně zboží z Itálie, takže má oproti nově vzniklým firmám v České republice nepopsatelnou výhodu.

2.5 Analýza vnitřního prostředí - analýza 7S

Touto metodou bude společnost zkoumaná jako celek a cílem je analyzovat firmu v každé z oblastí metody 7S.

2.5.1 Strategie

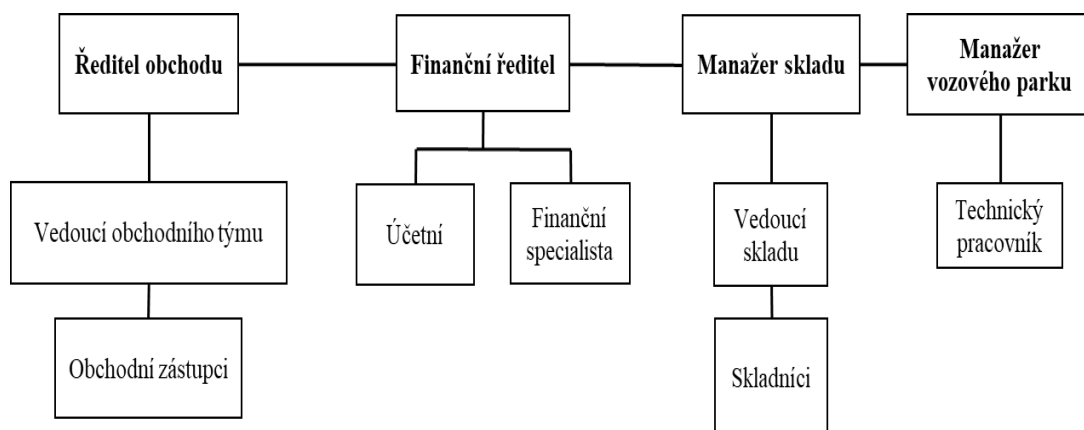
Firemní strategie je založena na flexibilitě, rychlosti a bezpečnosti doručení zboží, které přepravuje. Jsou to základní body, které je vedou k úspěchu. Dále se firma snaží o maximální využití prostoru v kamionech, aby neplýtvala zbytečně místem a svými penězi.

2.5.2 Organizační struktura firmy

V této podkapitole je představena organizační struktura pobočky v Itálii i České republice.

Organizační struktura na centrální pobočce v Itálii

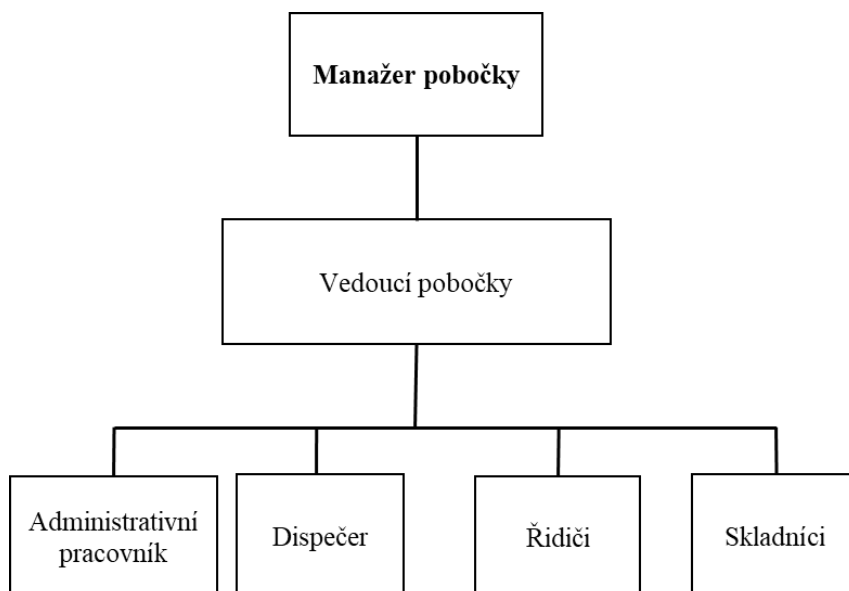
Firma využívá liniovou organizační strukturu, z které jde poznat, kdo je nadřízený, a kdo podřízený. Jelikož se jedná o rodinnou firmu, tak je vedení firmy rozděleno mezi všechny čtyři sourozence. Každý z nich má na starosti určitý okruh ve firmě. Pod sebou pak mají vedoucí daného okruhu a pak jsou už jen skladníci a řidiči.



Obrázek 17: Struktura firmy v Itálii
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační struktura na pobočce v České republice

Tak jako v Itálii, i tady funguje liniová organizační struktura. V čele pobočky je manažer, který je delegovaný jednatelem přímo z Itálie. Manažerovi jsou podřízeny všechny zaměstnanci na pobočce. Další významnou pracovníci na pobočce je administrativní pracovnice, která je přímo podřízená Itálii a má za úkol administrativní práci, fakturaci a komunikaci s dodavateli. Poté jsou ještě na pobočce dva členové kanceláře, a to dopravní dispečer a další administrativní pracovnice. Nejnižší třída zaměstnanců jsou skladníci a řidiči.



Obrázek 18: Struktura firmy v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.3 Informační systémy

Ve firmě se používají 3 informační systémy a to:

- Gespe – manažerský informační systém, který spravuje nakládky a vykládky kamionů, tracking zboží a fakturaci. Jedná se o jedinečný informační systém, který si firma nechala vyrobit na zakázku, aby vyhovoval přesně těm potřebám, které potřebují.
- Transics – satelitní systém a sledování vozidel.
- Raal Trans – burza přeprav (Říháková, 2020)

2.5.4 Styl řízení

Ve firmě funguje demokratický styl. To znamená, že vedoucí má plnou zodpovědnost za svá konečná rozhodnutí, ale zároveň naslouchá svým podřízeným, kteří mu radí a pomáhají k definitivnímu rozhodnutí, což je velikou výhodou, protože se vedoucí nemusí zabývat podřadnou prací a vše, co potřebuje vědět, mu sdělí jeho podřízení.

V praxi to vypadá tak, že pobočka v České republice je přímo podřízená Itálii, která má hlavní slovo v každé důležité věci, jako například uzavírání smluv, koupě či prodlužování licencí, nákupu hodnotnějších věcí a nákladnějších oprav.

2.5.5 Spolupracovníci

Ve firmě funguje komunikace na přímé linii. Informace vychází od vedení a přes vedoucí různých oddělení se dostávají dál k dalším zaměstnancům.

Vedení firmy si váží každého svého zaměstnance a jediné co požaduje, je hlavně zodpovědná práce, jelikož každá chyba je pro firmu velká finanční ztráta.

2.5.6 Schopnosti

Firma požaduje po svých zaměstnancích, hlavně tedy ve vyšších pozicích vzdělání a zkušenosti, jelikož to jsou nejdůležitější pozice pro firmu. Po svých řidičích žádají dochvilnost a bezpečnou jízdu.

Každý ze zaměstnanců je pravidelně proškolen, jelikož se doba vyvíjí a spoustu věcí se mění, tak i zaměstnanci s tím musí být obeznámeni.

2.5.7 Sdílené hodnoty

Firemní kultura je ve firmě velmi přátelská a pozitivní, což je zapříčiněno i občasnými firemními akcemi či večírky, které pomáhají nově příchozím zaměstnancům rychlejší začlenění. Dále tomu pomáhá i širší věkové rozhraní zaměstnanců.

2.6 SWOT analýza

Pomocí této metody zanalyzujeme jak vnější (příležitosti a hrozby), tak i vnitřní prostředí firmy (silné a slabé stránky).

2.6.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří:

- Rychlost doručení – firma funguje na bázi doručování do 48/72/96 hodin. Doba doručení záleží na vzdálenosti od Itálie.
- Bezpečnost převozu – vozidla jsou pomocí satelitního systému pod kontrolou 24 hodin denně, 365 dní v roce.
- Dlouholetá zkušenost – firma funguje na mezinárodní úrovni od poloviny 80. let.
- Spolupráce s významnými světovými značkami – Marc O'Pollo, Prada, Versace, Max Mara, Diesel, Calzedonia, Tezenis, Intimissimi a další.
- Velký počet poboček – firma má 8 poboček po Evropě a jednu pobočku v africkém Maroku.
- Školení zaměstnanců – firma ví, že se vše neustále vyvíjí, a proto jim záleží na pravidelném proškolení svých zaměstnanců.

2.6.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří:

- Nedostačující počet zaměstnanců – firma má problémy najít nové zaměstnance, což jim dělá velké problémy.

- Občasné problémy s vypravováním kamionů – souvisí s nízkým počtem zaměstnanců.
- Pomalejší modernizace kamionů, dodávek a kontejnerů – některé z uvedených věcí by bylo zapotřebí vyměnit za nové, jelikož jsou v provozu již delší dobu.
- Občasná jazyková bariéra mezi zaměstnanci – to vyplývá z toho, že ve firmě pracuje více národností. Týká se to především řidičů kamionů, kteří přejíždí mezi státy.
- Velké náklady na modernizaci vybavení – je těžké nahradit najednou více kamionů a stavět nové sklady, proto obnova trvá delší dobu.

2.6.3 Příležitosti

Mezi příležitosti podniku patří:

- Zmodernizování skladovacích prostorů – zlepšení manipulace se zbožím, což práci pomůže zrychlit, a také možnost přijmout více zboží.
- Nakoupení nových kamionů a dodávek – zlepšení bezpečnosti, kvality převozu a množství zboží.
- Zisk nových významných zákazníků – další zviditelnění firmy a zlepšení ekonomické situace.
- Prohloubení stávající spolupráce – spočívá ve zlepšení dosavadních vztahů se svými významnými odběrateli.

2.6.4 Hrozby

Mezi hrozby podniku patří:

- Nedostatek zaměstnanců – obrovská hrozba, jelikož stávající situace není dobrá a pokud by se ještě víc zhoršila, firma by měla velké problémy stíhat.
- Možné poruchy kamionů a dodávek – velká finanční ztráta, jak za auta, tak za penále na nedoručeném zboží.
- Nedostačující skladový prostor – ubírání možnosti uskladnit větší množství zboží.
- Nepříznivé počasí – jedná se hlavně o zimní měsíce, kdy sníh komplikuje situaci na silnicích, a tím brání včasnému doručení zboží.

Tabulka 2: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní původ	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Rychlost doručení • Bezpečnost zásilky • Dlouholetá zkušenost • Významná spolupráce • Velké množství poboček • Školení zaměstnanců 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek zaměstnanců • Občasné problémy s vypravováním kamionu • Pomalejší modernizace • Občasná jazyková bariéra • Nákladná modernizace
Vnější původ	Příležitosti: <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek zaměstnanců • Občasné problémy s vypravováním kamionu • Pomalejší modernizace • Občasná jazyková bariéra • Nákladná modernizace 	Hrozby: <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek zaměstnanců • Poruchy kamionů a dodávek • Nedostatečný skladovací prostor • Nepříznivé počasí

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na zpracování projektové fáze projektu. Budou zde rozebrány jednotlivé metody a analýzy, které slouží k uskutečnění projektu.

3.1 Identifikační listina

Identifikační listina je dokument, který je klíčový pro zahájení projektu. Obsahuje veškeré důležité informace a slouží jako osnova projektu. Je zde definován cíl, a také milníky projektu.

Tabulka 3: Identifikační listina

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Projektový manažer 250+, 2010)

Název projektu:	Výstavba nového skladovacího prostoru
Identifikační číslo projektu:	XXXX/XX/XX/XX
Přínosy:	Zvětšení místa skladovacích prostorů Nájezdové rampy pro kamiony a dodávky Lepší zorganizování skladování Zrychlení a zjednodušení práce
Cíl projektu:	Úspěšně zrealizování výstavby nového skladu do termínu 10.12. 2021 za maximální částku 50 000 000 Kč.
Výstupy projektu:	Zkolaudovaný sklad
Plánovaný termín zahájení:	4.1. 2021
Plánovaný termín dokončení:	10.12. 2021
Plánované celkové náklady:	50 000 000 Kč
Hlavní milníky:	1. Získání bankovního úvěru 2. Výběr lokality 3. Sestavení projektové dokumentace 4. Získání kladného vyjádření města 5. Získání stavební povolení 6. Výstavba 7. Získání kolaudačního souhlasu
Lokalizace projektu:	
Kritéria úspěšnosti:	Zvětšení skladovacích prostorů Zjednodušení skládání kamionů

	Dodržení harmonogramu
Zadavatel projektu:	Guido Rutilli
Sponzor projektu:	Guido Rutilli
Manažer projektu:	Anonymní
Tým řízení projektu:	Anonymní

3.2 Logický rámec

Logický rámec nám ukazuje záměry, cíle, konkrétní výstupy a činnosti při realizaci projektu. Jedná se tak o velmi přehlednou metodu, která nám pomůže řídit a dodržet plán projektu.

Tabulka 4: Logický rámec
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady/Rizika
Záměr	1. Zvětšení skladovacích prostorů 2. Zisk 3. Zjednodušení skládání kamionů 4. Dodržení harmonogramu	1. Sklad zvětšen o 25 % 2. Zisk zvětšen o 10 % 3. Zrychlení práce o 15 % 4. Držení se časového plánu	1. Katastr nemovitostí 2. Účetní dokumentace 3. Evidence vedená manažerem skladu 4. MS Project	
Cíl	Úspěšně zrealizování výstavby nového skladu do termínu 10.12. 2021 za maximální částku 50 000 000 Kč.	K 10.12. 2021 sklad zprovozněn	Evidence majetku	Nepřesáhnutí plánovaných výdajů Dodržení časového plánu

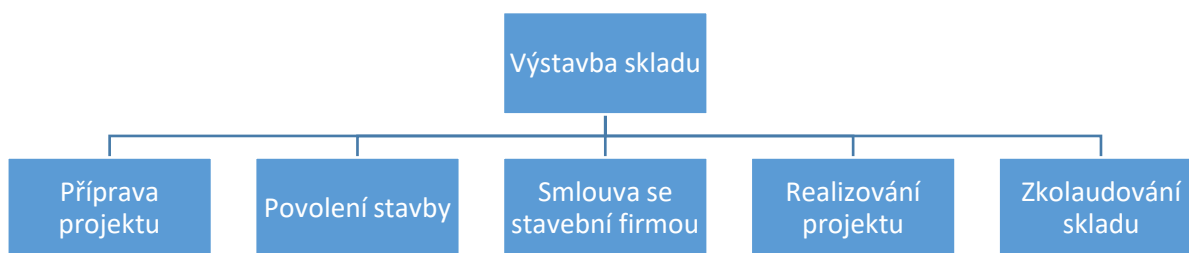
Konkrétní výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Příprava projektu 2. Povolení stavby 3. Smlouva se stavební firmou 4. Realizování projektu 5. Kolaudace skladu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schválená projektová dokumentace 2. Schválené dokumenty pro stavbu 3. Smlouva se stavební firmou 4. Podepsaná smlouva se stavební firmou 5. Zkolaudovaný sklad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektová dokumentace 2. Stavební úřad 3. Smlouva 4. Smlouva 5. Kolaudační rozhodnutí 	<p>Kvalitně provedená příprava projektu</p> <p>Hladký průběh stavby</p> <p>Průtahy na stavebním úřadu</p> <p>Dodržení závazků ze strany dodavatele</p>
Klíčové činnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Zisk bankovního úvěru 1.2 Výběr projektanta 1.3 Návrh skladu 1.4 Vizualizace projektu 2.1 Zisk stavebního povolení 3.1 Výběr stavební firmy 4.1 Přípravné a zemní práce 4.2 Položení základů 4.3 Stavba 4.4 Dokončení stavby 5.1 Kolaudační řízení 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 7 dní 1.2 6 dní 1.3 12 dní 1.4 10 dní 2.1 11 dní 3.1 9 dní 4.1 9 dní 4.2 7 dní 4.3 85 dní 4.4 4 dny 5.1 30 dní 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 7 čld 1.2 6 čld 1.3 12 čld 1.4 10 čld 2.1 11 čld 3.1 9 čld 4.1 72 čld 4.2 56 čld 4.3 680 čld 4.4 32 čld 5.1 30 čld 	<p>Nepřekročení rozpočtu projektu</p> <p>Schválení projektové dokumentace</p> <p>Vhodný výběr firmy</p> <p>Žádné problémy se stavbou</p> <p>Bezproblémová kolaudace</p>

3.3 WBS

Pro přehlednější zobrazení struktury projektu jsem projekt rozdělil do 5 částí, které jsem podrobněji rozebral. Z níže přiloženého obrázku můžeme vyčíst, o které dílčí části se jedná:

- Příprava projektu
- Povolení stavby
- Smlouva se stavební firmou
- Realizování projektu
- Zkolaudování skladu

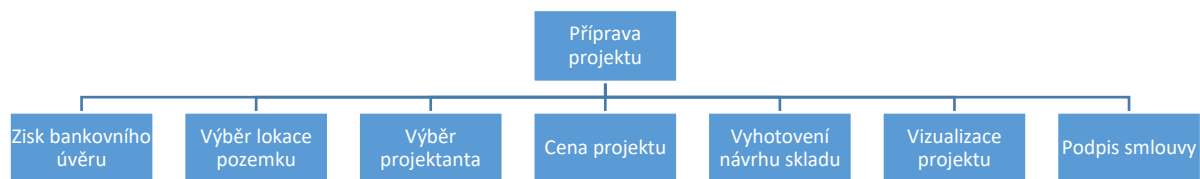
Svoji hierarchickou strukturu pak má i samotná stavba, kde je sepsáno, jaké činnosti budou muset být vykonány pro vystavení skladu.



Obrázek 19: Struktura výstavby skladu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.1 Příprava projektu

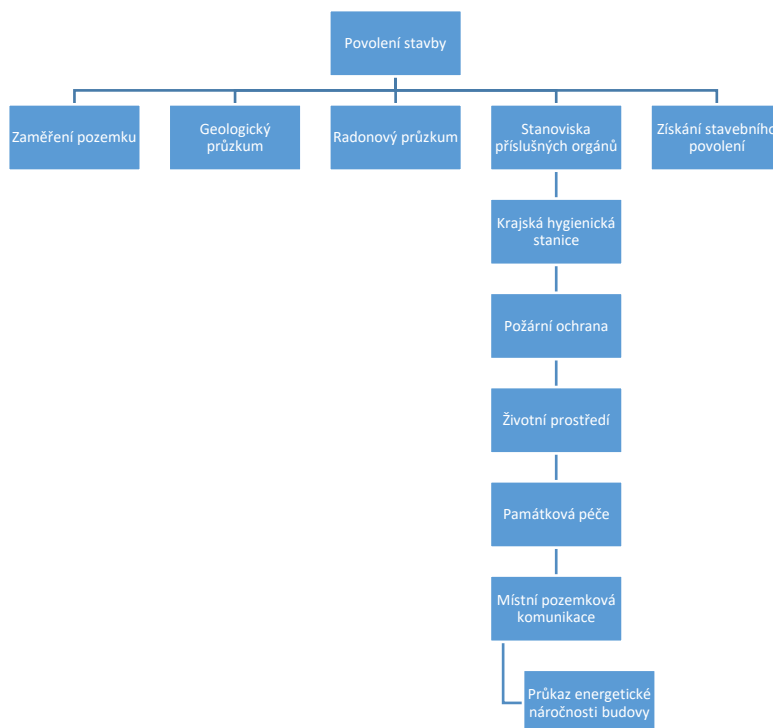
Do přípravy projektu zařídíme na první místo zisk bankovního úvěru, protože bez peněz nemůžeme myslet na žádný projekt. Až získáme peníze, můžeme vybrat správné místo pro sklad. Musíme brát v potaz to, že do skladu budou jezdit kamiony, takže zde musí být pro ně vhodná cesta, která nejlíp nebude daleko od dálnice. Následně musíme vybrat vhodného projektanta, se kterým probereme naše cenové možnosti na projekt. Z těchto cenových možností poté pro nás vytvoří návrh i s vizualizací projektu. Pokud se nám vizualizace bude líbit, tak zakončíme přípravu projektu podpisem smlouvy.



Obrázek 20: Příprava projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Povolení stavby

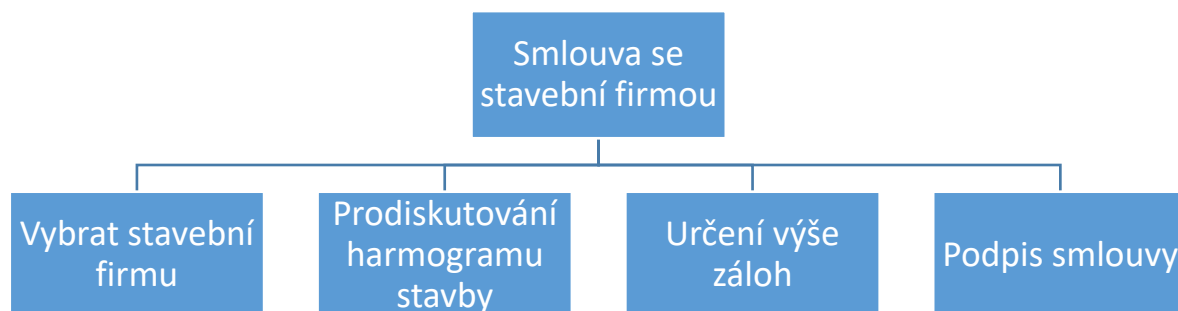
Povolení ke stavbě je další krok v našem projektu. Nejprve musíme náš vybraný pozemek zaměřit, a následně na něm provést geologický a radonový průzkum, abychom měli potvrzeno, že je vše s pozemkem v pořádku. Následně musíme zajistit všechny potřebné dokumenty pro úřady, abychom mohli požádat o povolení ke stavbě.



Obrázek 21: Struktura povolení stavby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Smlouva se stavební firmou

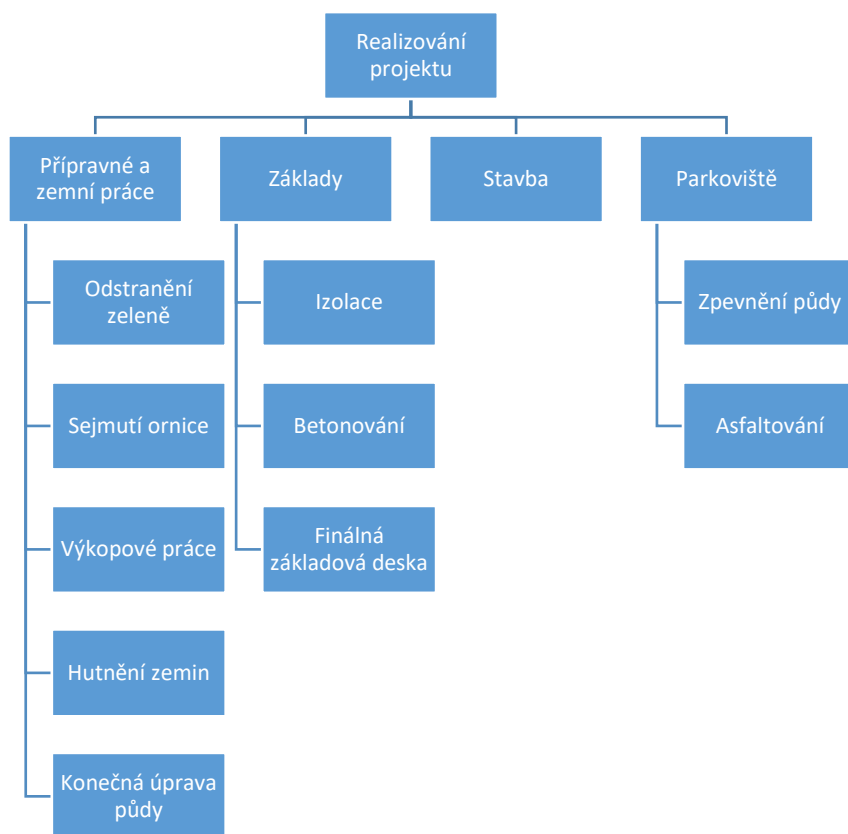
Až máme získané povolení ke stavbě, můžeme řešit výběr stavební firmy, která nám náš projekt zrealizuje. Po vybrání firmy se s ní domluvíme na harmonogramu stavby, a na určení výše záloh. Pokud budou obě strany spokojeny, následuje jen podpis smlouvy.



Obrázek 22: Struktura smlouvy se stavební firmou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.4 Realizování projektu

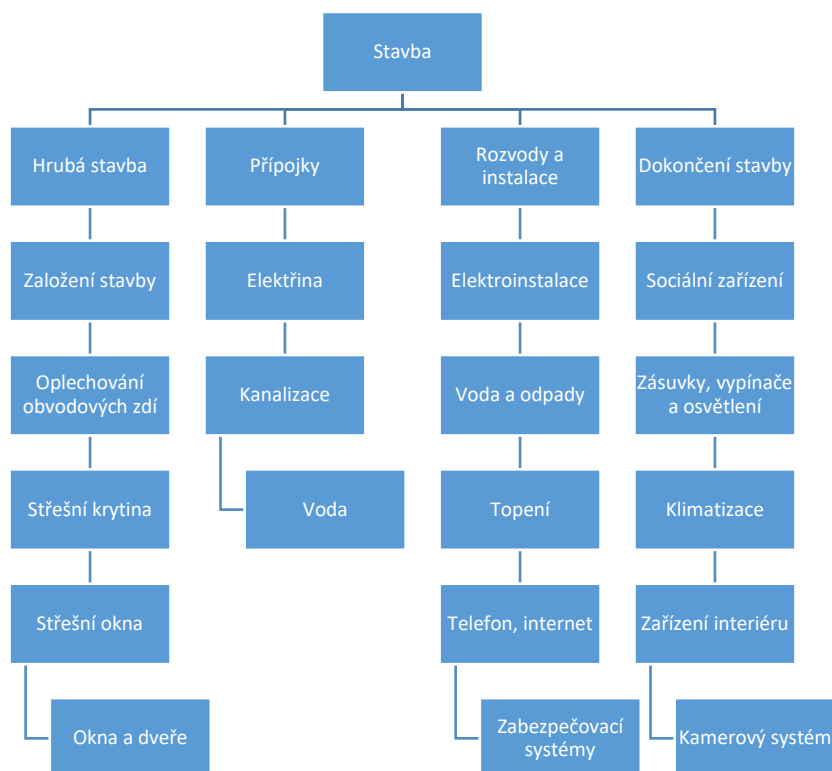
Realizování projektu zabírá nejdelší část našeho projektu. Nejprve se musí začít s přípravnými a zemními pracemi, které spočívají v úpravě zeminy, aby se mohly vybetonovat základy. Když jsou základy hotové, tak následuje samotná stavba, kterou rozeberu později. Po dokončení realizování projektu zbývá už jen vytvořit parkovací místa.



Obrázek 23: Struktura realizování projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.5 Stavba

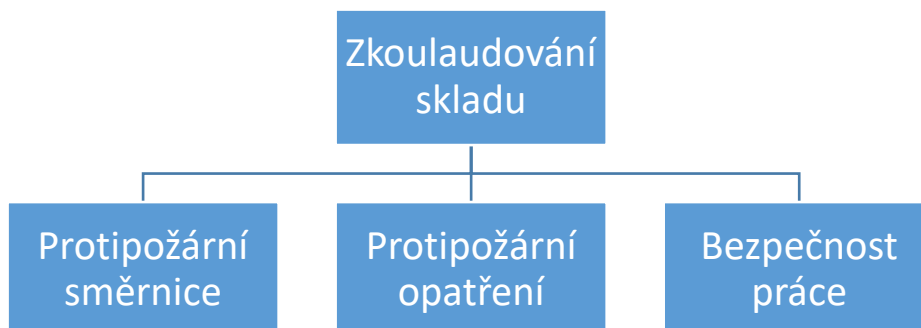
Samotná stavba se skládá ze čtyř hlavních milníků. První je ten časově nejnáročnější, a to hrubá stavba, kde je řešena hlavně statika stavby, jako například sloupy a nosníky. Ty se následně oplechují a přidělají se okna a dveře. Tím je hrubá stavba hotová a může přijít na řadu připojení se na kanalizaci, elektřinu a vodu. Když jsme připojeni, následuje instalace a rozvody, kam patří například elektroinstalace a topení. Posledním milníkem je dokončování stavby, kam můžeme zařadit zařizování kanceláří a šaten, včetně sociálních zařízení.



Obrázek 24: Struktura stavby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Svěpomocí, 2009-2020)

3.3.6 Zkolaudování skladu

Poslední fází projektu je zkolaudování skladu, kterému předchází splnění všech požadavků jako například protipožární směrnice, protipožární opatření, a především bezpečnost práce. Až máme všechno v pořádku, tak můžeme požádat o zkolaudování skladu.



Obrázek 25: Struktura zkolaudování skladu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Časová analýza projektu

V časové analýze projektu určují časovou osa, harmonogram a ganttův diagram.

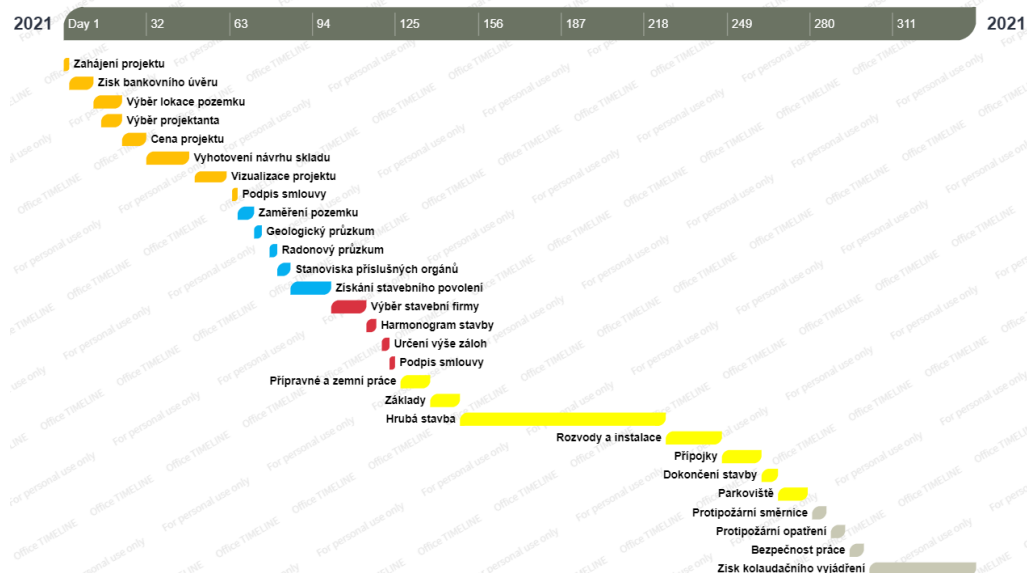
3.4.1 Časová osa

V následujícím grafu můžeme vidět zobrazené hlavní výstupy projektu v časové ose. Časová osa začíná přípravou projektu, která je naplánovaná na 4.1.2021 a končí zkolaudováním skladu, které by mělo nastat v 10.12.2021. Celková délka projektu je naprojektována na 332 dní. Pracovních dní to je potom 245.



Graf 1: Časová osa projektu v MS Project
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehledněji rozplánovaný celý projekt můžeme vidět na obrázku, kde jsou vidět i jednotlivé části hlavních výstupů, které jsou postupně barevně rozděleny.



Graf 2: Podrobná časová osa
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Office Timeline, 2020)

3.4.2 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je velice důležitá část projektu, která slouží ke kontrole dodržování termínů činností. Můžeme z něj vyčíst, kdy by měla daná činnost začít, a kdy skončit. Nechybí v něm ani celková doba trvání a předchůdci daných činností.

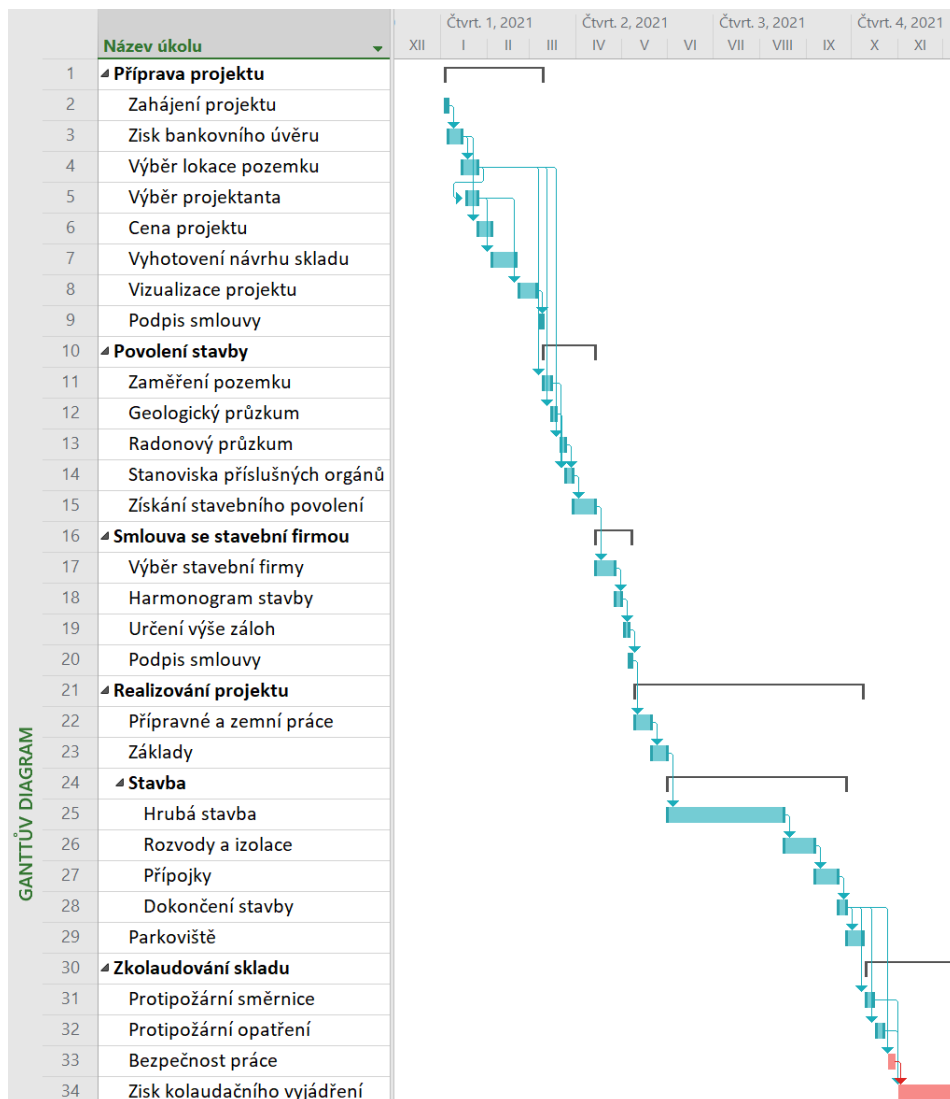
Tabulka 5: Harmonogram projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Režim úkolu	Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1		1	▲ Příprava projektu	47 dny	04.01. 21	09.03. 21	
2		1.1	Zahájení projektu	2 dny	04.01. 21	05.01. 21	
3		1.2	Zisk bankovního úvěru	7 dny	06.01. 21	14.01. 21	2
4		1.3	Výběr lokace pozemku	7 dny	15.01. 21	25.01. 21	3
5		1.4	Výběr projektanta	6 dny	18.01. 21	25.01. 21	4
6		1.5	Cena projektu	7 dny	26.01. 21	03.02. 21	3
7		1.6	Vyhotovení návrhu skladu	12 dny	04.02. 21	19.02. 21	5
8		1.7	Vizualizace projektu	10 dny	22.02. 21	05.03. 21	5
9		1.8	Podpis smlouvy	2 dny	08.03. 21	09.03. 21	8
10		2	▲ Povolení stavby	25 dny	10.03. 21	13.04. 21	
11		2.1	Zaměření pozemku	4 dny	10.03. 21	15.03. 21	4
12		2.2	Geologický průzkum	3 dny	16.03. 21	18.03. 21	4
13		2.3	Radonový průzkum	3 dny	22.03. 21	24.03. 21	4
14		2.4	Stanoviska příslušných orgánů	3 dny	25.03. 21	29.03. 21	11;12;13
15		2.5	Získání stavebního povolení	11 dny	30.03. 21	13.04. 21	14
16		3	▲ Smlouva se stavební firmou	18 dny	14.04. 21	07.05. 21	
17		3.1	Výběr stavební firmy	9 dny	14.04. 21	26.04. 21	15
18		3.2	Harmonogram stavby	4 dny	27.04. 21	30.04. 21	17
19		3.3	Určení výše záloh	3 dny	03.05. 21	05.05. 21	18
20		3.4	Podpis smlouvy	2 dny	06.05. 21	07.05. 21	19
21		4	▲ Realizování projektu	110 dny	10.05. 21	08.10. 21	
22		4.1	Přípravné a zemní práce	9 dny	10.05. 21	20.05. 21	20
23		4.2	Základy	7 dny	21.05. 21	31.05. 21	22
24		4.3	▲ Stavba	85 dny	01.06. 21	27.09. 21	
25		4.3.1	Hrubá stavba	55 dny	01.06. 21	16.08. 21	23
26		4.3.2	Rozvody a izolace	15 dny	17.08. 21	06.09. 21	25
27		4.3.3	Přípojky	11 dny	07.09. 21	21.09. 21	26
28		4.3.4	Dokončení stavby	4 dny	22.09. 21	27.09. 21	27
29		4.4	Parkoviště	9 dny	28.09. 21	08.10. 21	28
30		5	▲ Zkolaudování skladu	45 dny	11.10. 21	10.12. 21	
31		5.1	Protipožární směrnice	5 dny	11.10. 21	15.10. 21	28
32		5.2	Protipožární opatření	5 dny	18.10. 21	22.10. 21	28
33		5.3	Bezpečnost práce	5 dny	25.10. 21	29.10. 21	28
34		5.4	Zisk kolaudačního vyjádření	30 dny	01.11. 21	10.12. 21	31;32;33

3.4.3 Ganttův diagram

Ganttův diagram, byl zpracován v programu Microsoft Professional Project 2019 a slouží k přehlednému grafickému zobrazení jednotlivých činností projektu, včetně jejich návazností, posloupností v čase a kritické cesty projektu.



Graf 3: Ganttův diagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.4 Síťový graf projektu

V Příloze 1 je přiložen síťový graf projektu, který patří mezi další důležité části časové analýzy projektu. V síťovém grafu MS Project najdeme kromě návazností a posloupností uvedené také doby zahájení, ukončení, trvání daných částí projektu a také kritickou cestu projektu.

3.5 Zdrojová analýza projektu

Ve zdrojové analýze popisují raci matici a registr zainteresovaných stran.

3.5.1 Raci matice

Raci matice vychází z WBS a určuje, kdo je za danou činnost projektu odpovědný, kdo může poskytnout cenou radu, nebo kdo má být o činnosti informován. To slouží k tomu, aby se v případě nějaké chyby nebo komplikace mohl ihned identifikovat viník, který za to ponese následky.

R – Responsible – kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu

A – Accountable – kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno

C – Consulted – kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu

I – Informed – kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu

Tabulka 6: Raci matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Vedoucí	Projektant	Banka	Úřady	Stavbyvedoucí	Dělníci	Zaměstnanci
1. Příprava projektu							
1.1 Zisk bankovního úvěru	R,A		C				
1.2 Výběr lokace pozemku	C	R,A		I			C
1.3 Výběr projektanta	R,A						C
1.4 Cena projektu	C	R,A	I				
1.5 Vyhotovení návrhu skladu	I	R,A			C		
1.6 Vizualizace projektu	I	R,A			C		
1.7 Podpis smlouvy	R,A	I					
2. Povolení stavby							
2.1 Zameření pozemku	I	R,A		I			
2.2 Geologický průzkum	I	R,A		I			
2.3 Radonový průzkum	I	R,A		I			
2.4 Stanoviska příslušných orgánů	I	R,A		C			
2.5 Získání stavebního povolení	I	R,A		C			
3. Smlouva se stavební firmou							
3.1 Výběr stavební firmy	R,A	C					C
3.2 Harmonogram stavby	I	R,A			C	I	
3.3 Určení výše záloh	R,A	C			I	I	
3.4 Podpis smlouvy	R,A				I	I	
4. Realizování projektu	I	C		I	R,A	I	
4.1 Přípravné a zemní práce		C			R,A	I	
4.2 Základy		C			R,A	I	
4.3 Stavba							
4.3.1 Hrubá stavba	I	C			R,A	I	
4.3.2 Rozvody a izolace	I	C			R,A	I	
4.3.3 Přípojky	I	C			R,A	I	
4.3.4 Dokončení stavby	I	C		I	R,A	I	I
4.4 Parkoviště	I	C			R,A	I	
5. Zkolaudování skladu							
5.1 Protipožární směrnice	I	R,A			I		I
5.2 Protipožární opatření	I	R,A			I		I
5.3 Bezpečnost práce	I	R,A			I		I
5.4 Zisk kolaudačního vyjádření	I	R,A		I	I		I

3.5.2 Registr zainteresovaných stran

Tato analýza nám ukazuje, kdo se aktivně zapojí, nebo kdo bude projektem ovlivněn. V našem projektu se mezi zainteresované strany řadí: vedoucí, projektant, banka, úřady, stavbyvedoucí, dělníci a stálý zaměstnanci firmy.

Úkolem této analýzy je identifikovat jednotlivé zainteresované strany a formulovat jejich očekávání, požadavky a zájmy. To nám může pomoci k uspokojení, co nejvíce zainteresovaných stran, a tím pádem i k úspěšné realizaci projektu.

Dále nám analýza ukazuje, jaký vliv a postoj mají dané strany k projektu. To nám určuje, čemu bychom měli věnovat větší pozornost. A poslední položka v analýze zaznamenává strategii zapojení do projektu

Tabulka 7: Zainteresované strany
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zainteresovaná strana	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Vedoucí	Dohled a kontrola	Velký	Pozitivní	Maximální zapojení, neustálá komunikace s projektantem
Projektant	Řízení jednotlivých činností, organizace dílčích úkonů	Velký	Pozitivní	Maximální zapojení, neustálá komunikace s vedoucím a stavební firmou
Banka	Včasné splácení úvěru	Velký	Neutrální	Komunikace s vedoucím
Úřady	Dodání dokumentů	Velký	Neutrální	Komunikace s vedoucím a projektantem
Stavbyvedoucí	Včasné dokončení práce, zisk	Střední	Pozitivní	Maximální zapojení se záměrem splnění požadovaného termínu dokončení, komunikace s projektantem a vedoucím
Dělníci	Včasné dokončení práce, zisk	Střední	Pozitivní	Maximální zapojení se záměrem splnění požadovaného termínu dokončení
Zaměstnanci	Lepší pracovní podmínky	Malý	Neutrální	Rychleji odvedená práce

3.6 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza se skládá z rozpočtu a následném sestavení financování projektu pomocí finančního úvěru.

3.6.1 Rozpočet

Rozpočet projektu ukazuje pouze orientační ceny pro stavbu s obestavěným prostorem 1200 m³ a náklady na stavební firmu.

Tabulka 8: Rozpočet projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: SCI-Data, 2020)

Zemní práce:	1 344 000 Kč
Základy:	4 200 000 Kč
Stavba konstrukce:	7 224 000 Kč
Topení, voda a kanalizace:	3 864 000 Kč
Střecha (krov a krytina):	1 008 000 Kč
Úpravy povrchů a podlahy:	4 872 000 Kč
Izolace tepelné a ostatní:	1 344 000 Kč
Instalace elektro a ostatní:	3 528 000 Kč
Dokončování a ostatní práce:	5 880 000 Kč
Mezisoučet (stavební objekty celkem):	33 264 000 Kč
Náklady na projektanta (4 %):	1 330 560 Kč
Náklady na pozemek:	3 000 000 Kč
Náklady na stavební firmu (7 %)	2 328 480 Kč
Rezerva	1 000 000 Kč
Celková cena bez DPH:	40 923 040 Kč
DPH (21 %):	8 593 838 Kč
Celková cena s DPH:	49 516 878Kč

3.6.2 Financování projektu

Projekt bude firma hradit pomocí úvěru, který bude ve výši 50.000.000 Kč. Jedná se o splátkový kalendář se splátkami po čtvrt roce s úrokovou mírou 2,49 % p.a. Úvěr bude poskytnut na 10 let a to od 1.3. 2020. Splacen by pak měl být 1. prosince 2030. Celá částka úvěru bude použita na projekt. V níže uvedené tabulce můžeme vidět samotný průběh splácení úvěru. Výše čtvrtletní splátky byla vypočítaná na 1 415 943 Kč.

Tabulka 9: Splátkový kalendář

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Den, měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Zůstatek úvěru (CZK)
					50 000 000 Kč
2021	1. března	1 415 943 Kč	311 250 Kč	1 104 693 Kč	48 895 307 Kč
2021	1. června	1 415 943 Kč	304 373 Kč	1 111 570 Kč	47 783 736 Kč
2021	1. září	1 415 943 Kč	297 454 Kč	1 118 490 Kč	46 665 247 Kč
2021	1. prosince	1 415 943 Kč	290 491 Kč	1 125 452 Kč	45 539 795 Kč
2022	1. března	1 415 943 Kč	283 485 Kč	1 132 458 Kč	44 407 336 Kč
2022	1. června	1 415 943 Kč	276 436 Kč	1 139 508 Kč	43 267 829 Kč
2022	1. září	1 415 943 Kč	269 342 Kč	1 146 601 Kč	42 121 227 Kč
2022	1. prosince	1 415 943 Kč	262 205 Kč	1 153 739 Kč	40 967 489 Kč
2023	1. března	1 415 943 Kč	255 023 Kč	1 160 921 Kč	39 806 568 Kč
2023	1. června	1 415 943 Kč	247 796 Kč	1 168 148 Kč	38 638 420 Kč
2023	1. září	1 415 943 Kč	240 524 Kč	1 175 419 Kč	37 463 001 Kč
2023	1. prosince	1 415 943 Kč	233 207 Kč	1 182 736 Kč	36 280 265 Kč
2024	1. března	1 415 943 Kč	225 845 Kč	1 190 099 Kč	35 090 166 Kč
2024	1. června	1 415 943 Kč	218 436 Kč	1 197 507 Kč	33 892 659 Kč
2024	1. září	1 415 943 Kč	210 982 Kč	1 204 962 Kč	32 687 697 Kč
2024	1. prosince	1 415 943 Kč	203 481 Kč	1 212 463 Kč	31 475 235 Kč
2025	1. března	1 415 943 Kč	195 933 Kč	1 220 010 Kč	30 255 225 Kč
2025	1. června	1 415 943 Kč	188 339 Kč	1 227 605 Kč	29 027 620 Kč
2025	1. září	1 415 943 Kč	180 697 Kč	1 235 246 Kč	27 792 374 Kč
2025	1. prosince	1 415 943 Kč	173 008 Kč	1 242 936 Kč	26 549 438 Kč
2026	1. března	1 415 943 Kč	165 270 Kč	1 250 673 Kč	25 298 765 Kč
2026	1. června	1 415 943 Kč	157 485 Kč	1 258 459 Kč	24 040 306 Kč
2026	1. září	1 415 943 Kč	149 651 Kč	1 266 293 Kč	22 774 013 Kč
2026	1. prosince	1 415 943 Kč	141 768 Kč	1 274 175 Kč	21 499 838 Kč
2027	1. března	1 415 943 Kč	133 836 Kč	1 282 107 Kč	20 217 731 Kč
2027	1. června	1 415 943 Kč	125 855 Kč	1 290 088 Kč	18 927 643 Kč
2027	1. září	1 415 943 Kč	117 825 Kč	1 298 119 Kč	17 629 524 Kč
2027	1. prosince	1 415 943 Kč	109 744 Kč	1 306 200 Kč	16 323 325 Kč
2028	1. března	1 415 943 Kč	101 613 Kč	1 314 331 Kč	15 008 994 Kč
2028	1. června	1 415 943 Kč	93 431 Kč	1 322 512 Kč	13 686 482 Kč
2028	1. září	1 415 943 Kč	85 198 Kč	1 330 745 Kč	12 355 737 Kč
2028	1. prosince	1 415 943 Kč	76 914 Kč	1 339 029 Kč	11 016 708 Kč
2029	1. března	1 415 943 Kč	68 579 Kč	1 347 364 Kč	9 669 343 Kč
2029	1. června	1 415 943 Kč	60 192 Kč	1 355 752 Kč	8 313 591 Kč
2029	1. září	1 415 943 Kč	51 752 Kč	1 364 191 Kč	6 949 400 Kč
2029	1. prosince	1 415 943 Kč	43 260 Kč	1 372 683 Kč	5 576 717 Kč
2030	1. března	1 415 943 Kč	34 715 Kč	1 381 228 Kč	4 195 488 Kč
2030	1. června	1 415 943 Kč	26 117 Kč	1 389 827 Kč	2 805 662 Kč
2030	1. září	1 415 943 Kč	17 465 Kč	1 398 478 Kč	1 407 184 Kč
2030	1. prosince	1 415 943 Kč	8 760 Kč	1 407 184 Kč	0 Kč

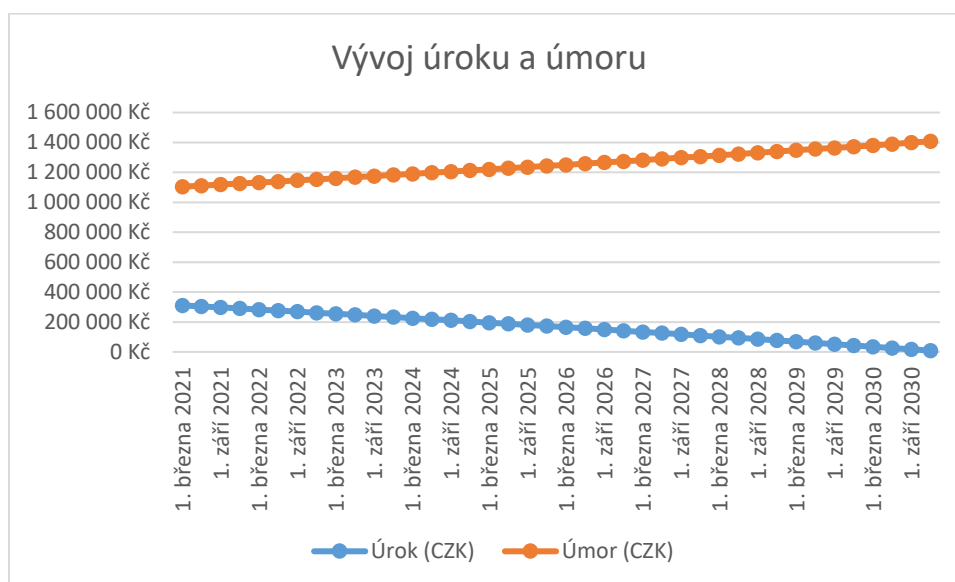
Z této tabulky můžeme vyčíst, že firma si rozloží splácení úvěru do 40 splátek. Na úrocích zaplatí celkem 6 637 737 Kč. To znamená, že firma při získání úvěru ve výši 50 000 000 Kč s úrokem 2,49 %, celkově za úvěr zaplatí 56 637 737 Kč.

Tabulka 10: Přehled úvěru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet splátek	40
Úrok celkem	6 637 737 Kč
Úmor celkem	50 000 000 Kč
Celkem zapláceno	56 637 737 Kč

Z toho grafu můžeme vyčíst, jak se s postupem času vyvíjí úrok a úmor z čtvrtletní splátky ve výši 1 415 943 Kč. Úmor pomalu stoupá, zatímco úroky postupně klesají. Firma tak s každou splátkou splácí větší částku z úvěru.



Graf 4: Vývoj úroku a úmoru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7 Analýza rizik projektu

Cílem této analýzy je pomocí metody RIPRAN určit rizika, která mohou nastat při realizaci projektu.

3.7.1 Identifikace rizika

V první části analýzy bylo identifikováno 14 hrozeb, které by mohly nastat v projektu. Zároveň byl i určen scénář, který nastane při naplnění hrozby.

Tabulka 11: Identifikace rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář
1	Nedostatky v projektové dokumentaci	Nutnost přepracování dokumentů
2	Prodlevy na stavebním úřadě	Časové prodlevy při realizaci
3	Nezískání úvěru v bance	Zrušení plánovaného projektu
4	Nezískání stavebního povolení	Zrušení plánovaného projektu
5	Špatné počasí	Časové prodlevy při realizaci
6	Špatná koordinace práce	Časové prodlevy při realizaci
7	Poruchy techniky	Časové prodlevy při realizaci
8	Prodlevy s dodáním stavebního materiálu	Časové prodlevy při realizaci
9	Neproškolení dělníci	Časové prodlevy při realizaci a možné chyby
10	Chyby při stavbě	Časové prodlevy při realizaci
11	Zkrachování najaté stavební firmy	Časové prodlevy, než by se firma nahradila
12	Špatný výběr stavební firmy	Časové prodlevy, finanční ztráta
13	Rozdílná konečná cena projektu	Problémy se zaplacením projektu
14	Nezkolaudování skladu	Časová prodleva

3.7.2 Kvantifikace rizika

Následující tabulka je rozšířená o pravděpodobnost rizika, výši dopadu na projekt a hodnota rizika. Hodnota rizika je zjištěná z pravděpodobnosti rizika a výši dopadu.

Tabulka 12: Kvantifikace rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatky v projektové dokumentaci	Nutnost přepracování dokumentů	SP	SD	SHR
2	Prodlevy na stavebním úřadě	Časové prodlevy při realizaci	SP	SD	SHR
3	Nezískání úvěru v bance	Zrušení plánovaného projektu	SP	VD	VHR
4	Nezískání stavebního povolení	Zrušení plánovaného projektu	SP	VD	VHR
5	Špatné počasí	Časové prodlevy při realizaci	SP	SD	SHR
6	Špatná koordinace práce	Časové prodlevy při realizaci	SP	VD	VHR
7	Poruchy techniky	Časové prodlevy při realizaci	MP	MD	NHR
8	Prodlevy s dodáním stavebního materiálu	Časové prodlevy při realizaci	SP	SD	SHR
9	Neproškolení dělníci	Časové prodlevy při realizaci a možné chyby	MP	SD	NHR
10	Chyby při stavbě	Časové prodlevy při realizaci	SP	SD	SHR
11	Zkrachování najaté stavební firmy	Časové prodlevy, než by se firma nahradila	MP	VD	SHR
12	Špatný výběr stavební firmy	Časové prodlevy, finanční ztráta	SP	VD	VHR
13	Rozdílná konečná cena projektu	Problémy se zaplacením projektu	SP	VD	VHR
14	Nezkolaudování skladu	Časová prodleva	SP	VD	VHR

V této tabulce jsou vysvětleny zkratky z předchozí tabulky

Tabulka 13: Zkratky kvantifikace rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

MP - malá pravděpodobnost	MD - malý dopad	NHR - nízká hodnota rizika
SP - střední pravděpodobnost	SD - střední dopad	SHR - střední hodnota rizika
VP - velká pravděpodobnost	VD - velký dopad	VHR - velká hodnota rizika

Zde můžeme vidět rozepsané jednotlivé velikosti dopadu na projekt, které jsou samostatně specifikované. Ukazují, jaký dopad může mít dané riziko na celý projekt.

Tabulka 14: Velikost a vliv dopadu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu Škoda přes 20 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad projektu (SD)	Škoda od 0,51 do 20 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu
Nízký nepříznivý dopad projektu (ND)	Škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

3.7.3 Snižování rizika

V této části analýzy můžeme vidět jaké opatření by bylo potřeba udělat, aby se snížilo možné riziko a kdo za dané riziko zodpovídá. Jedná se pouze o rizika se střední a vysokou hodnotou rizika.

Tabulka 15: Snižování rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Hrozba	Návrhy na opatření	Osobní odpovědnost	Nová hodnota sníženého rizika
1	Nedostatky v projektové dokumentaci	Velký důraz na kvalitu dokumentace, komunikace	Projektant	NHR
2	Prodlevy na stavebním úřadě	Perfektně zpracovaná projektová dokumentace	Projektant	NHR
3	Nezískání úvěru v bance	Mít v pořádku bankovní registry a bonitu	Vedoucí	NHR
4	Nezískání stavebního povolení	Odvolání nebo souzení (malá pravděpodobnost výhry)	Projektant	SHR
5	Špatné počasí	Žádné přesné opatření neexistuje	-	SHR
6	Špatná koordinace práce	Důraz na plánování a komunikaci	Stavbyvedoucí	NHR
7	Prodlevy s dodáním stavebního materiálu	Objednání stavebního materiálu s časovou rezervou	Stavbyvedoucí	NHR
8	Chyby při stavbě	Držení se projektové dokumentace	Stavbyvedoucí	NHR
9	Zkrachování najaté stavební firmy	Správný výběr stavební firmy	-	SHR
10	Špatný výběr stavební firmy	Správný výběr stavební firmy, řádná studie a hledání recenzí na firmu	Vedoucí	NHR
11	Rozdílná konečná cena projektu	Průběžná komunikace mezi projektantem a zadavatelem projektu	Projektant	NHR
12	Nezkolaudování skladu	Řádné splnění všech požadavků pro kolaudaci	Projektant	NHR

3.7.4 Celkové posouzení rizik

Pomocí analýzy rizik se povedlo některé hrozby zmírnit, tudíž se snížila i celková rizikovost projektu. Projekt nyní není příliš rizikový. Nejrizikovější činnosti jsou nezískání stavebního povolení, špatné počasí a zkrachování stavební firmy.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem zpracoval pomocí nástrojů projektového řízení plánovací fázi projektu výstavby nového skladovacího prostoru. Čímž jsem do firmy zavedl principy projektového řízení. Projekt byl zaměřen na firmu Autotransporti Rutilli Adolfo S.r.l., která se zabývá hlavně převozem textilního zboží. Důvodem vytvoření tohoto projektu byl ten fakt, že je to pro firmu aktuální problém, jelikož ve stávajícím skladu nemají dostatek skladovacího prostoru. Projekt je v tomto stavu připraven k jeho realizaci a může firmě sloužit jako šablona při řešení realizace.

Na začátku projektu byly teoreticky vysvětleny veškeré důležité pojmy spojené s projektovým řízením. Jednalo se například o definici samotného projektu, projektového imperativu a životního cyklu projektu. Dále pak byly vysvětleny veškeré metody a analýzy, které byly použity v následujících krocích projektu.

Druhá fáze projektu byla věnována představením samotné firmy, a to jak pobočky v České republice, tak i hlavní centrály v Itálii, odkud se zboží dováží do České republiky. Poté následovalo samotné analyzování společnosti, a to jak vnitřního prostředí, tak i vnějšího prostředí. Společnost byla analyzována za pomoci metody 7S, Porterova modelu, SLEPTE analýzy a SWOT analýzy, která celou analýzu v podstatě shrnula.

Třetí a zároveň poslední fáze práce byla zaměřená na zpracování vlastního návrhu zrealizování vybraného projektu. Identifikační listina spolu s logickým rámcem tvořila kostru celé realizace, jelikož z nich vyčteme veškeré důležité informace o projektu. To celé bylo podpořeno grafickým znázorněním struktury důležitých činností za pomoci WBS. Poté následovala analýza rizik, kde byly definovány veškeré možné hrozby, které by mohly projekt ohrozit. Dále byla také vytvořena analýza zainteresovaných stran a raci matice. Za pomoci ProjectLibre, byla sestavena a graficky znázorněna časová řada projektu. Poslední částí realizování, pak bylo vytvoření rozpočtu a financování celého projektu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Cena stavby - orientační výpočet (on-line kalkulačka), 2020. *SCI-Data* [online]. Praha: Callida [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <http://www.sci-data.cz/vypocet-ceny-stavby>

DOLEŽAL, Jan a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan a kol., 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Expert (Grada). ISBN 978-80-7204-863-2.

CHVALOVSKÝ, Václav a kol., 2005. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7085-8.

Identifikační listina projektu (ILP), c2010. In: *Projektový manažer 250+* [online]. NIDV [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/1-5identifikacnilistinaprojektu.pdf>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JEŽKOVÁ, Zuzana a kol., 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. Lidské zdroje. ISBN 978-80-905297-1-7.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON, c2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, Albert, 2013. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. 6th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 9780080983240.

Office Timeline: Build native Planning roadmap, 2020. *Office Timeline* [online]. Bellevue: Office Timeline [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://online.officetimeline.com/app/#/new-from-template>

Proč používat metodu RIPRAN, 2019. *RIPRAN* [online]. LYSICE: ACSA [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://ripran.cz/proc-pouzivat-ripran.html>

ŘÍHÁKOVÁ, T, *Informační systémy* [ústní sdělení]. RTL Europe Delivery CZ s.r.o. Škrobářenská 485/14, Brno. 15. 1. 2020

SCHWALBE, Kathy a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

Svépomocí [online], 2020. Praha: Svépomocí [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.svepomoci.cz/>

SVOZILOVÁ, Alena a Karel RAIS, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠTEFÁNEK, Radoslav a kol., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2835-0.

Rutilli supply chain [online], 2019. Castellucchio-Mantova: Autotrasporti Rutilli Adolfo [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <http://www.rutilliadolfo.com/en/>

TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1759-0.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin, c2017. *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=866261&typ=PLATNY>

YADAV, S.R. a MALIK, A.K., 2014. *Operations research*, New Delhi, India: Oxford University Press. ISBN 978-19-809618-4.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Časová osa projektu v MS Project	49
Graf 2: Podrobná časová osa	49
Graf 3: Ganttův diagram	51
Graf 4: Vývoj úroku a úmoru	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Atributy projektu	12
Obrázek 2: Sled činností projektu	13
Obrázek 3: Projektový imperativ	13
Obrázek 4: Životní cyklus projektu.....	14
Obrázek 5: Proces řízení zainteresovaných stran	15
Obrázek 6: Identifikační listina	17
Obrázek 7: Logický rámec	18
Obrázek 8: WBS.....	19
Obrázek 9: Ganttův diagram	19
Obrázek 10: Tabulka pro první krok metody RIPRAN	21
Obrázek 11: Tabulka pro druhý krok metody RIPRAN	21
Obrázek 12: Tabulka pro třetí krok metody RIPRAN	21
Obrázek 13: Porterův model	23
Obrázek 14: Metoda 7S.....	26
Obrázek 15: SWOT analýza.....	27
Obrázek 16: Vozový park	32
Obrázek 17: Struktura firmy v Itálii.....	35
Obrázek 18: Struktura firmy v ČR	35
Obrázek 19: Struktura výstavby skladu	44
Obrázek 20: Příprava projektu	45
Obrázek 21: Struktura povolení stavby	45
Obrázek 22: Struktura smlouvy se stavební firmou	46
Obrázek 23: Struktura realizování projektu	47
Obrázek 24: Struktura stavby.....	48
Obrázek 25: Struktura zkolaudování skladu	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Zainteresované strany	15
Tabulka 2: SWOT analýza	39
Tabulka 3: Identifikační listina	40
Tabulka 4: Logický rámec.....	42
Tabulka 5: Harmonogram projektu	50
Tabulka 6: Raci matice.....	53
Tabulka 7: Zainteresované strany	54
Tabulka 8: Rozpočet projektu	55
Tabulka 9: Splátkový kalendář.....	56
Tabulka 10: Přehled úvěru	57
Tabulka 11: Identifikace rizik	58
Tabulka 12: Kvantifikace rizik.....	59
Tabulka 13: Zkratky kvantifikace rizik	60
Tabulka 14: Velikost a vliv dopadu	60
Tabulka 15: Snižování rizika.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Síťový diagram	I
---------------------------------	---

Přílohy

Příloha 1: Síťový diagram

